

Helsingin yliopisto

Maatalous-metsätieteellinen tiedekunta

Taloustieteen osasto

Eveliina Pöllänen

**LÄHIRUOKALIHKETOIMINTAA HARJOITTAVIEN MAATILOJEN
MENESTYSTEKIJÄT**

Elintarvike-ekonomia

Maisterin tutkielma

Helsinki 2019

| | | | |
|---|--|---|---|
| Tiedekunta/Osasto Fakultet/Sektion – Faculty Maatalous-metsätieteellinen tiedekunta | | Laitos/Institution – Department Taloustieteen laitos | |
| Tekijä/Författare – Author Eveliina Pöllänen | | | |
| Työn nimi / Arbetets titel – Title Lähiuokaliiketoimintaa harjoittavien maatilojen menestystekijät | | | |
| Oppiaine /Läroämne – Subject Elintarvike-ekonomia | | | |
| Työn laji/Arbetets art – Level Pro gradu tutkielma | | Aika/Datum – Month and year Syyskuu 2019 | Sivumäärä/ Sidoantal – Number of pages 68 sivua+liitteet |
| Tiivistelmä/Referat – Abstract | | | |
| <p>Tutkimuksessa tarkasteltiin maatilapohjaisia lähiuokayrityksiä, niiden strategioita selvittää kilpailussa, kilpailuetuja ja niiden käyttämiä jakelukanavia. Tutkimuksen tavoitteena oli selvittää miten maatilat, jotka harjoittavat lähiuokatoimintaa, menestyvät ja millaisia jakelukanavia ne käyttävät. Tutkimus oli toimeksianto Luonnonvarakeskukselta ja aineistona käytettiin valmista aineistoa, jonka Luonnonvarakeskus oli kerännyt vuonna 2016 kyselytutkimuksella. Kohderyhmänä oli alkutuotantoa pääelinkeinona harjoittavat maatilat, joiden liikevaihdon osuus liiketoiminnasta oli yli 11 %. Tutkimuksen teoriapohjana ja mallina käytettiin Porterin Viiden kilpailuvoiman mallia ja kilpailustrategioita. Lisäksi tutkimuksen teoriaosuudessa on selvitetty lähiuoka-käsitettä ja lähiuokan merkitystä elintarviketaloudessa.</p> <p>Tutkimuksen lähestymistavaksi valittiin kvantitatiivinen tutkimusote. Aineistoa tiivistettiin ryhmittelyanalyysillä, jonka jaottelun perustana käytettiin taloudellisia mittareita kannattavuus, nettotulos ja rahoituksen saatavuus. Ryhmittelyanalyysin perusteella yritykset jaettiin menestysluokkiin ja yrityksiä tutkittiin menestysluokittain.</p> <p>Lähiuokayritysten kilpailustrategiana voidaan pitää differentiaalia. Pienet lähiuokayritykset eivät pysty haastamaan keskusliikkeiden volyymeja ja resursseja mutta ne voivat menestyä tuotteella ja laadulla. Tutkimuksessa kävi ilmi, että laatu on tärkein kilpailuetu lähiuokayrityksille ja isoin haaste oli keskusliikkeiden valta. Laadun lisäksi kilpailuetuja olivat puhtaus, luomu, paikallisuus, luotettavuus ja pienen organisaation tuomat edut. Uhkaaviksi tekijöiksi kilpailutilanteessa nousivat esille yrityksen taloudellinen tilanne, lainsäädäntö, yrittäjän jaksaminen ja alhainen jalostusaste.</p> <p>Menestyvän lähiuokayrityksen liikevaihdolla mitattuna eniten harjoitettu päätoimiala oli yleensä hedelmien, marjojen tai maustekasvien viljely ja toiseksi eniten harjoitettu päätoimiala oli muu naudankasvatustalous. Kannattavimpana jakelukanavana pidettiin suoramyyntiä. Menestysluokkien välillä havaittiin eroja taloudellisissa muuttujissa, kuten tulevaisuuden nettotuloksessa ja kannattavuudessa ja jakelukanavien käytössä. Menestysluokka ja liikevaihto olivat riippuvaisia toisistaan, ison liikevaihdon yritykset kuuluivat tutkimuksen menestyneisiin yrityksiin. REKO-rengas jakelukanavana nousi tutkimuksessa esille. Osa menestyvistä yrityksistä eivät käyttäneet REKO-rengasta lainkaan jakelukanavana, eikä sitä pidetty kannattavana jakelukanavana. REKO-renkaan ongelmana pidettiin pieniä asiakasmääriä ja volyymeja ja tuotteiden samankaltaisuutta eri yrittäjillä. Lähiuokalle on olemassa tarve mutta jakeluketjussa on edelleen ongelmia. Kuluttajat ostavat tuotteita eniten kaupasta ja yrittäjillä on hankaluuksia saada tuotteita kaupan valikoimiin. Lähiuokayritysten resurssit ovat pienet verrattuna elintarvikealan isoihin toimijoihin. Kilpailutilanteessa lähiuokayritys voi menestyä laadulla.</p> | | | |
| Avainsanat – Nyckelord – Keywords | | | |
| lähiuoka, kilpailustrategia, kilpailuetu, Viiden kilpailuvoiman malli, terveyskolmio, monialainen maatila | | | |
| Säilytyspaikka – Förvaringställe – Where deposited Taloustieteen laitos: elintarvike-ekonomia | | | |
| Muita tietoja – Övriga uppgifter – Additional information 512 | | | |

Sisältö

| | |
|---|----|
| 1 Johdanto | 4 |
| 1.1 Teoreettinen tausta | 5 |
| 1.2 Tutkimusongelma ja tutkimuskysymykset..... | 8 |
| 1.3 Tutkimuksen keskeiset käsitteet..... | 8 |
| 2. Lähiruoka | 10 |
| 2.1 Lähiruoan määritelmä | 10 |
| 2.2. Muita ruokamääritelmiä..... | 11 |
| 2.2 Lähiruoan merkitys | 12 |
| 3. Viiden kilpailuvoiman malli | 14 |
| 3.1 Uusien tulokkaiden uhka | 15 |
| 3.2 Kilpailun muoto ja kovuus | 16 |
| 3.3 Korvaavien tuotteiden ja palveluiden uhka | 16 |
| 3.4 Ostajan neuvotteluasema..... | 17 |
| 3.5 Toimittajan neuvotteluasema | 17 |
| 4. Kilpailustrategiat..... | 19 |
| 4.1 Kustannusjohtajuus | 21 |
| 4.2 Differointi..... | 22 |
| 4.4 Keskittäminen | 23 |
| 5. Yrityksen terveyskolmio..... | 24 |
| 5.1 Vakavaraisuus | 24 |
| 5.2 Maksuvalmius | 25 |
| 5.3 Kannattavuus..... | 25 |
| 6. Tutkimuksen viitekehys | 27 |
| 7. Aineisto ja menetelmät | 29 |

| | |
|--|----|
| 7.1 Tutkimusote..... | 29 |
| 7.2 Tutkimuksen toteutus ja tutkimusaineisto..... | 30 |
| 7.3 Analysointimenetelmät | 31 |
| 8. Tutkimuksen tulokset..... | 34 |
| 8.1 Kuvailevat tulokset..... | 34 |
| 8.2 SWOT-analyysi | 37 |
| 8.3 Ryhmittelyanalyysi..... | 39 |
| 8.4 Menestysluokkien kuvailu..... | 42 |
| 8.5 Menestysluokan ja liikevaihdon välinen riippuvuus..... | 50 |
| 8.6 Ryhmien väliset erot | 51 |
| 8.7 Viiden kilpailuvoiman tuomat haasteet..... | 54 |
| 8.8 Kilpailuetu..... | 55 |
| 9. Tarkastelu ja johtopäätökset | 57 |
| 9.1 Tutkimuksen yhteenveto | 57 |
| 9.2 Tulosten pohdinta ja johtopäätökset | 59 |
| 9.3 Rajoitukset ja jatkotutkimusaiheet | 61 |
| Lähdeluettelo..... | 63 |
| Liitteet | 69 |

1 Johdanto

Suomen elintarvikeala on kahtiajakautunut. Suurimman osan alan tuotteista ja palveluista tuottavat suuret elintarvikealan teollisuusyritykset. Näiden yritysten kautta saavat toimeentulonsa suurin osa maataloista, jotka tuottavat raaka-aineita elintarviketuotantoon. Kuitenkin Suomen noin 1900:sta elintarvikeyrityksestä noin 90 % on pieniä tai mikroyrityksiä. Näihin pieniin yrityksiin kuuluvat pienet lähiruoka tuottajat, jotka hankkivat pääraaka-aineensa omasta maakunnasta ja joiden tuotteet markkinoidaan omassa maakunnassa. (Maa- ja metsätalousministeriö 2013, 11; Kurunmäki, Ikäheimo, Syväniemi, & Rönni 2012, 15.) Lähiruokalla tarkoitetaan ruoantuotantoa ja kulutusta, jonka raaka-aineet ja tuotantopanokset tulevat omalta alueelta. Lähiruoka edistää oman alueen taloutta, työllisyyttä ja ruokakulttuuria. (Maaseutupolitiikan yhteistyöryhmä 2000, 3.) Lähiruoka nousi suosituksi kuluttajien keskuudessa vuonna 2010 ja sen myötä pienten paikallisten yritysten suosio kasvoi.

Vuonna 2017 maa- ja puutarhataloustiloja oli Suomessa noin 49 000. Suomen maataloustuotannosta 55 % tuottavat suurimmat tilat, joita on 20 % (9800 tilaa) kaikista tiloista. Pienimpien tilojen (noin 24 500 tilaa) osuus tuotannosta oli 19 % ja keskisuurien (14 700 tilaa) osuus tuotannosta oli 26 %. Pienten ja keskisuurien tilojen osuus kokonaistuotannosta oli lähes puolet. (Luonnonvarakeskus 2019.) Maatalouden rakennetutkimuksen (Luonnonvarakeskus 2013) mukaan suoramyyntiä kuluttajille harjoittaa noin 600 tilaa. Näistä tiloista noin 120:lla yli puolet kokonaismyynnistä on suoramyyntiä.

Maatilayritykset jaetaan kolmeen ryhmään: perustuotantotilat, monialaiset tilat ja muut maaseudun yritykset. Maa- ja metsätaloutta harjoittavat perustuotantotilat. Monialaiset yritykset harjoittavat maa- ja metsätalouden lisäksi muuta yritystoimintaa. Muu yritystoiminta maatiloilla liittyy yleensä maatilayrityksen maatalouteen ja sen resursseihin ja se aloitetaan, kun tuotteille ja palveluille syntyy uutta kysyntää. (Niemi & Ahlstedt 2013, 910.) Vuonna 2016 noin 14 300 maatilayritystä harjoitti muuta liiketoimintaa maa- ja puutarhatalouden ohessa. Muun yritystoiminnan muodoista yleisin oli urakointi. Sitä harjoitti vuonna 2016 noin 7100 maatilayritystä. Muita palveluja, joihin kuuluu muun muassa hoivapalvelut, kuljetuspalvelut ja hevostoiminta, harjoitti 2330 maatilayritystä. Matkailu-, majoitus- ja virkistyspalveluja harjoitti 1050 maatilayritystä. Neljänneksi suosituin yritystoiminta oli energian tuotanto, jota harjoitti 690 maatilayritystä. Kauppa oli 670:n maatilayrityksen liiketoimintamuoto maatalouden ohella. Elintarvikkeiden jatkojalostusta ja käsittelyä harjoitti 430 maatilayritystä. (Luonnonvarakeskus 2018.)

Lähirooka on nouseva globaali trendi, joka on vahvistunut myös Suomessa. Lähirooan kysynnän myötä lähirookayritysten merkitys kasvaa koko ajan. Lähirookayritykset lisäävät työllistymismahdollisuuksia ja kerryttävät sitä kautta verotuloja. Lähirooka kehittää ruokakulttuuria, antaa kuluttajille lisää vaihtoehtoja elintarvikevalintoihin ja tuo lisäarvoa kaupan valikoimiin. Lähirooka edistää myös kestävästä kehitystä, mahdollistaa ruoan helpomman jäljitettävyyden, lisää tuottajien tunnettavuutta ja avaa ruoan vastuullisia toimintatapoja. Lähirooan avulla edistetään alkuperäisrotujen säilymistä, lyhennetään elintarvikeketjua ja vastataan kuluttajien tarpeisiin. (Maa- ja metsätalousministeriö 2013, 5.)

Ruokasektori on valtakunnallisissa linjauksissa katsottu olevan tulevaisuuden kasvuala ja lähirookaohjelma on ollut mukana hallitusohjelmissa. Lähirookaohjelman tavoitteena on lähirooan jalostusasteen nostaminen, tuotannon lisääminen ja kysynnän ja tarjonnan kohtaaminen. (Viitaharju, Määttä, Hakala & Törmä 2014, 15.) Lähirooka herättää kuluttajissa kiinnostusta mutta haasteita liittyy etenkin lähirooan kysynnän ja tarjonnan kohtaamiseen. Kuluttajien odotukset lähirookaa kohtaan vaihtelevat. Odotukset kohdistuvat makuun, hintaan, pienimuotoisuuteen, alkuperään, lyhyeen etäisyyteen ja ketjuun. Kuluttajille on jäänyt epäselväksi mitä lisäarvoa lähirooka heille tarjoaa. Lähirooka liikkuu kuluttajille monia eri jakelukanavia pitkin. Yrittäjän on tärkeää analysoida, kuka on hänen asiakkaansa ja mitä kautta heidät parhaiten saavuttaa. (Heikkilä 2014.)

Tässä tutkimuksessa tutkitaan lähirookaliiketoimintaa harjoittavien maatilayritysten kilpailustrategioita ja menestystekijöitä. Tutkimuksen kohteena on Suomessa lähirookaliiketoimintaa ja jatkojalostusta harjoittavat maatilayritykset. Tavoite on selvittää miten tällaiset yritykset menestyvät, mitä jakelukanavia ne käyttävät ja millä toimialojen yhdistelmillä syntyy menestystä. Tutkimus on tarpeellinen, koska lähirooan merkitys on suuri kuluttajien hyvinvointiin, yrittäjäketjuihin ja alueiden elinkeinoon. Lähirookaan liittyen on tehty tutkimuksia, mutta lähirookayritysten menestymisen keinoja toimialoittain ei ole kuitenkaan tutkittu riittävästi.

1.1 Teoreettinen tausta

Tässä tutkimuksessa tutkitaan lähirookaliiketoimintaa harjoittavien maatilayritysten kilpailukeinoja ja menestystekijöitä. Kilpailutilanteen tekijöiden tutkimisen perustana käytetään Porterin Viiden kilpailuvoiman –mallia. Yritysten strategisen asemoinnin työkaluna käytetään Porterin kilpailustrategioita. Menestymisen määrittelyssä käytetään taloudellista terveyskolmiota, joka yhdistää taloudelliset tunnusluvut vakavaraisuuden, maksuvalmiuden ja kannattavuuden.

Lähiuokayrityksiä on tutkittu etenkin kuluttajan ja kaupan näkökulmasta. Lisäksi on tutkittu lähiuokayrityksiä, niiden kannattavuutta ja kilpailukeinoja kokonaisuutena. (Forsman 2004; Paulamäki 2011; Kasslin 2015; Kauriinoja 2012; Rikkinen, Korhonen, Helander, Väre, Heikkilä & Kotro 2017;) Jakelukanavia ja elintarvikejärjestelmiä on tutkittu melko paljon. (Hinrichs 2000; Hinrichs 2004; Allen 2010; Starr 2010; Bloom & Hinrichs 2011; Hinrichs 2014; Helander 2017.) Suosittu tutkimuskohde on ollut myös millä perusteilla kuluttajat tekevät elintarvikehankintoja. (Weatherell, Tregear & Allinson 2003; Wolff, Spittler & Ahern 2005; Pitt, Gallegos, Comans, Cameron & Thornton 2017.) Toimialakohtaista tutkimusta ei ole riittävästi, vaikka elintarvikealan sisällä toimialat eroavat suuresti toisistaan.

Kuluttajat suhtautuvat myönteisesti lähiuokaan ja maatalouteen. Elintarvikkeiden valinnalle on monia perusteita ja ne vaihtelevat kuluttajasta toiseen. Lähiuoka on kuluttajien mielestä korkealaatuista ja tuoretta, ja kuluttajat kokevat saavansa rahalle enemmän arvoa lähiuokaa ostaessa. Kaikki kuluttajat eivät kuitenkaan ole valmiita maksamaan enemmän lähiuosta kuin tavanomaisesta ruoasta. Lisäksi lähiuoa ostaminen suoraan tuottajalta koetaan olevan vaikeaa. Saatavuus ja kohtuullinen hinta ovat avaintekijöitä ostopaikkojen valinnassa. Lähiuokaa halutaan ostaa perinteisin keinoin eli kaupasta ja valtaosalle kuluttajista lähikauppa on paikka, josta lähiuoka hankitaan. Maalla asuvat olivat eniten huolissaan ruoan alkuperästä ja jakelusta. (Weatherell ym. 2003; Wolff ym. 2005; Pitt ym. 2017.)

Kuluttajat haluavat ostaa kohtuullisesti hinnoiteltua tuoretta korkealaatuista ruokaa. Paikallisista erikoistuotteista kuluttajat ovat valmiita maksamaan enemmän. (Lockeretz 1986.) Lähiuoa ja luomuruoa ostamisen lisääntymistä on selitetty tulojen kasvulla. Luomu- ja lähiuoa ostamiseen ihmisiä motivoi myös se, että he ovat huolissaan omasta terveydestään, ympäristöstä ja paikallisesta taloudesta. (Zepeda & Deal 2009.) Yhdysvaltalaisen tutkimuksen mukaan kuluttajien kiinnostus lähiuokaan perustuu siihen, että kuluttajat mieltävät sen terveellisemmäksi kuin tavanomaisesti tuotetun ruoan. (Hartman Group 2008; Hardestyn 2008 mukaan).

Lähiuoa on väitetty olevan tervetullut vastaisku globalisaatiolle. Lähiuoka yksin ei automaattisesti muuta ruokajärjestelmää. Elintarvikejärjestelmän paikallisuus on kuitenkin ihanteellinen tapa ratkaista elintarvikejärjestelmän ympäristöllisiä, sosiaalisia ja taloudellisia kysymyksiä. (Hinrichs 2003; Allen 2010.) Taloudelliset, ilmasto- ja ympäristöhaasteet pakottavat siirtymään kestäväan kehitykseen ja muuttamaan ajatteluaamme elintarvikejärjestelmästä. Uudessa ruokajärjestelmässä prosessien on oltava horisontaalisia onnistuakseen. Kestäväan kehitykseen ja uuteen ruokajärjestelmään siirtyminen ei tule olemaan helppoa. (Hinrichs 2014.)

Luonnonvarakeskus on tehnyt vuonna 2016 tutkimuksen lähiruokayritysten kannattavuudesta eri jakelukanavissa. Tutkimuksen mukaan kannattavuus on keskimäärin tyydyttävää ja alkutuotannossa ja elintarvikkeiden jatkojalostuksessa on haasteita. Pieni organisaatio on sekä etu että haitta, toisaalta se on joustava mutta tuo haasteita tuotannon volyymiin ja resursseihin. (Rikkonen ym. 2017, 62 – 64.)

Haaste lähiruokan jakelussa on, että tuottajat eivät pysty aina vastaamaan kuluttajien kysyntään. Jakeluketjua pitäisikin kehittää ja panostaa etenkin kestävä ja paikallisen elintarvikejärjestelmän kehittämiseen. (Bloom & Hinrichs 2011.) Järjestelmän kehittämiseen tarvitaan monien alojen yhteistyötä, jotta ketju tuottajan ja kuluttajan välissä lyhenisi (Starr 2010). Tuottajan ja kuluttajan tiivis suhde suoramyyntissä katsotaan luovan kilpailuetua markkinoilla, tosin kuluttajalla saattaa olla hyvin paljon valtaa kuluttajan ja tuottajan välisessä suhteessa (Hinrichs 2000).

Sari Forsman on tutkinut vuonna 2004 julkaistussa väitöskirjassaan millä keinoilla pienet maaseudun elintarvikeyritykset kilpailevat ja miten ne saavuttavat ja ylläpitävät kilpailuetua suhteessa suuriin elintarvikeyrityksiin elintarvikemarkkinoilla. Tutkimuksen mukaan maaseudun lähiruokayritykset ovat usein pieniä ja ne korostavat muita tavoitteita kuin voiton maksimointia. Yritykset suosivat paikallisia markkinoita ja kilpailu on erittäin kovaa. Pienten elintarvikeyritysten kilpailustrategia pohjautuu differointiin; menestyäkseen yritykset panostavat toimitusvarmuuteen, laatuun, maineeseen ja joustavuuteen. Mittakaavaedut ja niukat resurssit, kuten pääoman puute, muodostuvat kuitenkin ongelmaksi kilpailukykyisen aseman saavuttamiselle. Voimakas kilpailu koskee etenkin hintaa ja pääsyä tavanomaisiin markkinointikanaviin, jopa 41 % yrityksistä piti voimakasta kilpailua merkittävänä uhkana liiketoiminnan jatkuvuudelle.

Pro gradu – tutkielmissa lähiruokaa on tutkittu muun muassa asiakasuskollisuuden ja asenteiden näkökulmasta (Paulamäki 2011; Kasslin 2015). Kuluttajat arvottivat lähiruokaa pääosin positiivisesti, huolimatta siitä olivatko kuluttajat sitoutuneita vai sitoutumattomia lähiruokaan (Kasslin 2015). Lähiruokaleivän suhteellinen lisääminen kaupan leipävalikoimaan kasvattaa asiakasuskollisuutta (Paulamäki 2011). Lisäksi on tutkittu elintarvike-alan pk-yritysten kasvun edellytyksiä ja esteitä ja lähiruokayritysten sopeutumista elintarvikemarkkinoille ja niiden kilpailutilannetta ja jakelukanavia (Kauriinoja 2012; Helander 2017). Ajanpuute, lainsäädäntö ja yritysten sijainti ovat suurimmat esteet kasvulle. Suoramyynti ja vähittäiskauppa ovat kannattavimmat jakelukanavat ja yritysten taloudellinen tila on tyydyttävä. (Kauriinoja 2012; Helander 2017.) Tutkimukset eivät olleet toimialakohtaisia vaan käsittelivät lähiruokaliiketoimintaa kokonaisuudessa.

1.2 Tutkimusongelma ja tutkimuskysymykset

Tutkimuksen tavoitteena oli selvittää millä keinoilla maatila, joka harjoittaa lähiruokatoimintaa menestyy lähiruokamarkkinoilla Suomessa.

Tutkimuskysymys on: **Mitkä ovat lähiruokaliiketoimintaa harjoittavien maatilojen menestystekijät?**

Apukysymykset:

1. Millaista omien tuotteiden jatkojalostusta tekevät menestyvät lähiruokaliiketoimintaa harjoittavat maatilat?

2. Millaisia jakelukanavia menestyvä lähiruokaliiketoimintaa harjoittava maatila käyttää?

Tutkimuksessa käytettiin valmista aineistoa, jonka Luonnonvarakeskus oli kerännyt kyselytutkimuksella vuonna 2016. Luonnonvarakeskuksen kysely oli osoitettu Suomessa toimiville maataloille ja puutarhayrityksille. Tämän pro gradu -tutkielman kohteeksi valittiin Suomessa toimivat maatilat, joiden lähiruokaliiketoiminnan osuus liikevaihdosta on yli 11 %. Maatiloja ovat yritykset, joiden päätoimi on alkutuotanto, eli vilja, palko- tai öljykasvien viljely, vihannesten viljely, hedelmien, marjojen tai maustekasvien viljely, lypsykarjatalous, muu nautakarjatalous, sikatalous, siipikarjatalous tai mehiläistalous. Tutkimuksen ulkopuolelle jäivät sellaiset yritykset, joiden päätoimiala ei ole maatalous eli alkutuotanto. Kyselyn perusteella saaduista vastauksista analysoitiin niitä, jotka liittyivät taustatietoihin, taloudelliseen tilanteeseen, liiketoiminnan tavoitteisiin, kilpailukykytekijöihin, jakelukanaviin ja suoramyyntiin. Tutkimus toteutettiin pääosin kvantitatiivisella menetelmällä IBM SPSS 25 –tilasto-ohjelmalla.

1.3 Tutkimuksen keskeiset käsitteet

Kilpailuetu ”Yrityksen kehittämä suhteellinen etu kilpailijaan nähden jossain menestykselliselle yritystoiminnalle tärkeässä asiassa, esim. kilpailijoita parempi laatu.” (Taloustieto 1998, 114).

Kilpailustrategia määrittää miten yritys kilpailee muita yrityksiä vastaan ja miten se luo kilpailuetua. (Karlöf 1986, 52.)

Lähiruoka *"Lähiruoka on ruoantuotantoa ja kulutusta, joka käyttää oman alueensa raaka-aineita ja tuotantopanoksia edistäen oman alueensa taloutta, työllisyyttä ja ruokakulttuuria."*

(Maaseutupolitiikan lähiruokatyöryhmä 2000, 3).

Maksuvalmius eli likviditeetti *"Kyky selviytyä juoksevista maksuista niiden erääntyessä."*

(Taloustieto 1998, 154).

Monialainen maatila on maatilayritys, jolla maa- ja metsätalouden lisäksi harjoitetaan muuta yritystoimintaa. Tämä on strateginen valinta, jossa kilpailuetua luodaan resurssien yhteiskäytöllä. (Närvä, Rantamäki-Lahtinen & Ryhänen, 2018).

REKO on lähiruoan jakelu- ja myyntirengas, jossa kuluttajat ostavat tuotteet suoraan tuottajalta. Tilauslustana toimii Facebook. REKO -lyhenne tulee sanoista Rejäl konsumtion eli reilu kuluttaminen. (Hietakangas 2018, 4.)

Vakavaraisuus *"Oman ja vieraan pääoman suhde. Mitä enemmän yrityksellä on omaa pääomaa suhteessa vieraaseen pääomaan, sitä vakavaraisempi yritys on."* (Taloustieto 1998, 351).

Viiden kilpailuvoiman malli on Porterin luoma malli, jota käytetään kilpailuympäristön analyysissä strategiatyössä. (Kamensky 2012, 56 – 57.)

2. Lähiruoka

Suomessa lähiruoasta alettiin puhua 1990-luvulla tarkoittaen paikallista ruokaa. Lähiruokaa määritellessä korostetaan paikan ja paikallisuuden merkitystä. Käsitteet ovat kuitenkin saaneet ristiriitaisia merkityksiä. (Feagan 2007.)

2.1 Lähiruoan määritelmä

Vuosituhanen alussa tehtiin paljon lähiruokatutkimuksia ja selvityksiä, joiden tulos oli, että lähiruoka-käsitteen määrittely vaihteli ja toimenpiteet lähiruoan suhteen olivat usein kadottaneet fokuksensa. Hankkeita ja aloitteita syntyi mutta rahoituksen loppuessa ne päättyivät. Niiden pohjalta syntyi kuitenkin tietoa ja kokemusta, jonka satoa korjataan vieläkin. (Kurunmäki ym. 2012, 24–25; Risku-Norja & Mononen 2012, 191.)

Lähiruoalla tarkoitetaan ruokaa, joka tuotetaan ja kulutetaan lähellä. Sen tuotannossa käytetään raaka-aineita ja tuotantopanoksia omalta alueelta. Se on helposti jäljitettävää, tuoretta ja sen avulla säilytetään paikallista ruokakulttuuria. Lähiruokaa ostamalla tuetaan kestävästä kehitystä koko elintarvikeketjussa. Lisäksi sillä on positiivinen vaikutus alueensa työllisyyteen ja talouteen. (Viitaharju ym. 2014, 9 – 11.) Isoissa valtakunnallisissa yrityksissä tuotettua ruokaa ei mielletä lähiruoksi, vaikka tuotantolaitokset sijaitsisivatkin lähellä kuluttajaa. (Paananen & Forsman 2003, 20.) Lähiruoalle ominaista on, että se kulutetaan ja myydään omalla alueella. Tuotteita voidaan kuitenkin myydä ympäri Suomea ja niistä voi kehittyä myös tuotteita vientiin. Lähiruoalle ei ole omaa merkkiä, kuten esimerkiksi alkuperämerkki. Selvitysten mukaan tärkein merkintä lähiruoalle on paikkakunta ja tuottajan nimi. (Kurunmäki ym. 2012, 25–26.)

Vuonna 2011 tutkijat alkoivat käyttää Lähiruokatyöryhmän määritelmää lähiruoasta, joka perustui lainsäädännön ja kuluttajan näkemykseen. (Kurunmäki ym. 2012, 24–25.) Maaseutupolitiikan lähiruokatyöryhmän (2000, 3) lyhyen määritelmän mukaan ”*Lähiruoka on paikallisruokaa.*” Pitkä määritelmä lähiruoalla kuuluu ”*Lähiruoka on ruoantuotantoa ja kulutusta, joka käyttää oman alueensa raaka-aineita ja tuotantopanoksia edistäen oman alueensa taloutta, työllisyyttä ja ruokakulttuuria.*”

Eri käsitteet ovat aiheuttaneet sekaannusta. Käsitteitä paikallinen ruoka, lähiruoka ja luomuruoka käytetään sekaisin ja tarkoittamaan samaa asiaa. Sekavuutta on lisännyt, että termillä lähiruoka

yritettiin vuosituhaten alussa systemaattisesti korvata termi suomalainen ruoka. Tätä määritelmää käytti muun muassa elintarviketeollisuus ja alkutuotanto ETL:n ja MTK:n johdolla vuosina 2000–2010. (Kurunmäki ym. 2012, 24–25; Risku-Norja & Mononen 2012, 180.)

2.2. Muita ruokamääritelmiä

Käsitteet lähiruoka ja luonnonmukaisesti tuotettu ruoka eli luomuruoka sekoittuvat usein keskenään. Molemmat mielletään kestäväksi ruoantuotannoksi. (Paananen & Forsman, 2001.) Käsitteellä luomu voidaan viitata tuotantotapaan, maatalouteen, tuotantosääntöihin tai tuotteisiin. Jotta tuotetta voi markkinoida luomuna, sen tuotannossa on pitänyt noudattaa voimassa olevia säädöksiä. Euroopan unioni määrittelee luomun ”*kokonaisvaltaiseksi tilanhoidon ja elintarvikkeiden tuotantojärjestelmäksi jossa yhdistyvät ympäristön kannalta parhaat käytännöt, pitkälle kehittynyt biologinen monimuotoisuus, luonnonvarojen säästäminen, eläinten hyvinvointia koskevien tiukkojen standardien soveltaminen ja tuotanto, jossa otetaan huomioon tiettyjen kuluttajien mieltymys tuotteisiin, jotka on tuotettu luonnollisista aineksista ja luonnollisin menetelmin.*” (Luomutietopankki 2019.)

Käsitteellä paikallinen ruoka viitataan tuotantopaikkaan. Toisin kuin lähiruokaa, paikallista ruokaa voidaan myydä ja markkinoida paikallisena maanlaajuisesti. (Jones, Comfort & Hillier 2004.) Paikallisella ruoalla voidaan tarkoittaa myös maakunnallisia erikoistuotteita. Usein käsitteet paikallinen ruoka ja lähiruoka sekoittuvat keskenään. (Seppälä, Voutilainen, Mikkola, Mäki-Tanila, Risku-Norja, Soini, Vehmasto & Yli-Viikari 2002, 33.) Lähiruoka liitetäänkin tuottajien mielestä vahvasti paikallisuuteen. Maakunnallinen tuote on lähiruokaa niin kauan, kun sitä tuotetaan ja kulutetaan maakunnassa. Sen jälkeen, kun paikallinen tuote on kulkeutunut maakunnan rajojen ulkopuolelle kulutettavaksi, se muuttuu jonkun maakunnan erikoistuotteeksi. (Paananen & Forsman 2003, 19.)

Euroopan unionissa on käytössä kolme nimisuojaajärjestelmäluokkaa, jolla suojataan vakiintuneita nimiä väärennöksiltä ja väärinkäytöltä. Nimisuojaajärjestelmän avulla voidaan suojata tuotteet, jotka ovat tuotettu tai valmistettu perinteisellä tavalla tai tietyllä alueella. Suojausjärjestelmät ovat: 1) suojattu alkuperänimitys (SAN) esim. Lapin Puikula tai Parman kinkku, 2) suojattu maantieteellinen merkintä (SMM), esim. Puruveden muikku tai roquefortjuusto ja 3) aito perinteinen tuote (ATP), esim. karjalanpiirakka tai mozzarella. (Ruokavirasto, 2019.) Taulukkoon 1 on koottu eri ruokamääritelmiä.

Taulukko 1. Ruokamääritelmiä.

| | |
|---|--|
| Lähiruoka | Ruoantuotantoa ja kulutusta, joka käyttää oman alueen raaka-aineita ja tuotantopanoksia. |
| Paikallinen ruoka | Viittaa tuotantopaikkaan, voidaan myydä ja markkinoida maailmanlaajuisesti. |
| Luomuruoka | Luonnonmukainen tuote, tuotettu luonnollisin menetelmin. Tuotannossa pitää noudattaa voimassa olevia säännöksiä. |
| Euroopan unionin nimisuoijärjestelmäluokat: | |
| Suojattu alkuperänimitys (SAN) | Tuotanto ja jalostus tietyllä maantieteellisellä alueella, esim. Lapin Puikula tai Parman kinkku. |
| Suojattu maantieteellinen merkintä (SMM) | Liittyy maantieteelliseen alueeseen, osa tuotannosta tai jalostuksesta voi tapahtua alueen ulkopuolella, esim. roquefortjuusto |
| Aito alkuperäinen tuote (ATP) | Voidaan valmistaa EU:n alueella rekisteröityä valmistusmenetelmää käyttäen, esim. karjalanpiirakka. |

2.2 Lähiruoan merkitys

Kuluttaja tekee suurimman osan ruokaostoksistaan vähittäiskaupassa, jotka ovat häntä lähellä ja helposti saavutettavissa. Kuluttajat eivät käy säännöllisesti maatilojen omissa myymälöissä tai erikoiskaupoissa, joissa myydään lähiruokaa. (Peltoniemi & Yrjölä 2011; Kurunmäki 2012, 28; Maa- ja metsätalousministeriö 2013, 7.) Lähiruokaselvityksen mukaan (Kurunmäki ym. 2012, 5, 12, 119.) kuluttajat kuitenkin arvostavat lähiruokaa. Lähiruokaa pidettiin melko tärkeänä valintakriteerinä 59 prosentin mielestä. Asennetutkimusten mukaan lähiruokaa pidetään houkuttelevana, mutta kuluttajat ostavat silti enemmän muuta kuin lähiruokaa. Lähiruoan koettiin olevan kallista ja vaikeasti saatavaa. Lähiruokasektorin suurimpana ongelmana pidetäänkin tarjonnan ja kysynnän kohtaamattomuutta. Lähiruoan tarve on olemassa ja se tiedostetaan mutta lähiruoan saatavuus on haaste. 67 % kuluttajista

ovat valmiita asioimaan suoraan tuottajan kanssa tulevaisuudessa. Omalla paikkakunnalla valmistetusta ruoasta 60 % kuluttajista maksaisivat lähiruoasta enemmän kuin tavanomaisesta ruoasta

Valtioneuvoston periaatepäätöksen mukaan julkisissa elintarvike- ja ruokapalveluhankinnoissa on tavoiteltava korkeaa laatua ja kokonaistaloudellista kestävyyttä. Julkisilla hankinnoilla luodaan alueen tuottajille työllistymismahdollisuuksia ja sitä kautta kasvatetaan verotuloja. (Valtioneuvosto 2016.) Julkisten hankintojen lähiruokavalinnoille luovat esteitä muun muassa liian pienet toimitusvolyymit, ammattikeittiöihin soveltuvien tuotteiden puute lähiruokavalikoimassa, hinta, hankintaosaamisen ja – koulutuksen puute ja hankintaohjeistuksien puute. (Maa- ja metsätalousministeriö 2013, 19.)

Noin 20 % alkutuotannon raaka-aineista ostetaan oman maakunnan alueelta. Muualta Suomesta ostetaan noin puolet ja loput hankitaan ulkomailta. Julkisten keittiöiden raaka-aineista ostettiin vuosina 2012 – 2013 noin 15 % oman maakunnan alueelta. Muualta Suomesta hankitaan noin 60 % ja ulkomailta tulevan raaka-aineen osuus julkisissa keittiöissä on noin 20 %. Suurin lähiruokatuoteryhmä suurkeittiöhankinnoissa on leipomotuotteet yli 25 %:n osuudella, toiseksi suurin tuoteryhmä on hedelmät, kasvikset ja marjat ja maito- ja lihatuotteet. (Viitaharju ym. 2014, 10–11.)

Tavoitteena on, että vuoteen 2020 mennessä lähiruoka kuuluu osana julkisia ruokapalveluja ja lähiruoan saatavuus on parantunut. Tämä toteutuu muun muassa kannustamalla kuntia ja maakuntia kasvattamaan hankinnoissa lähiruoan osuutta, lisäämällä yhteistyötä hankintojen ja tuottajien välillä, kehittämällä työkaluja ja ohjeistuksia, joiden avulla lähiruokahankintoja tehdään. (Maa- ja metsätalousministeriö 2013, 20.)

3. Viiden kilpailuvoiman malli

Menestyvä liiketoiminta rakennetaan analyysien perusteella. Analyysit voidaan ryhmitellä synteesianalyyseihin, sisäisen tehokkuuden analyyseihin ja ympäristöanalyyseihin. Toimiala-analyysi on yksi ympäristöanalyyseihin kuuluva tapa kartoittaa toimialan rakenne, tarjonta, kysyntä ja muutokset tulevaisuudessa. Porterin luoma viiden kilpailuvoiman malli on paljon käytetty ympäristöanalyysin väline strategiatyöhön. (Kamensky 2012, 56–57.) Ennen kuin elintarvikeyritys saa tuotteensa kaupan hyllylle pitää tietää kenelle tuotetta on tarjoamassa (yksittäiselle myymälälle, alueorganisaatiolle vai ketjulle), miten omat toimintatavat synkronoituvat kaupan ja ketjun toimintatapojen ja valikoiman hallinnan kanssa ja mitkä ovat omat vahvuudet verrattuna muihin tuotteita tarjoaviin yrityksiin. (Päivittäistavarakauppa ry 2007, 11.) Viiden kilpailuvoiman malli vaatiiikin toimialan tarkan rajauksen, ennen kuin sitä voi käyttää hyödyksi. (Jokinen 2014, 233.)

Viiden kilpailuvoiman malli on kehys, jonka avulla kilpailutilannetta ja toimialaa analysoidaan. Yritys pitää suhteuttaa siihen ympäristöön missä se toimii, alan rakenne vaikuttaa strategiavalintoihin ja mahdollisuuksiin toteuttaa strategiaa. Kilpailutilanne toimialalla riippuu viidestä tekijästä. Nämä tekijät ovat alan kilpailijat, ostajat, korvaavat tuotteet, toimittajat ja alan mahdolliset tulokkaat. Tekijöiden yhteisvaikutus määrittää miten yritys pärjää kilpailutilanteessa. Kilpailuvoimia vastaan yritys puolustautuu kilpailustrategialla. Kilpailustrategian avulla yritys asemoituu niin, että se menestyy kilpailussa. Menestyäkseen yrityksen pitää tuntea kilpailutekijät hyvin, jotta se voi niiden avulla määrittää omat heikkoutensa ja vahvuutensa. Lisäksi kilpailutekijöiden tuntemuksen avulla yritys suunnata voimavaransa niihin alueeseen, joilla voi luoda isompaa tulostaa tai vähentää uhkia, kun strategiaa muutetaan. (Porter 1993, 14, 23–24.)

Viiden kilpailuvoiman –mallissa yritys asemoidaan ympäristöön, jossa kilpailuvoimat voidaan hallita. Sen avulla voidaan tunnistaa toimialoja, jotka tarjoavat tuottopotentiaalia ja parantaa yrityksen omaa asemaa. (Jokinen 2014, 228.) Viiden kilpailutekijän paino ei ole pysyvä, vaan se vaihtelee alan ja alan kehityksen mukaan. Tekijöiden vahvuus yhdessä määrittää sen millaisen tuoton yritys voi saavuttaa. Toiset alat ovat luontaisen kannattavuuden osalta kannattavampia kuin toiset. Jos alalla jossa kaikki kilpailutekijät ovat suotuisia, tekevät kilpailijat isoja voittoja. Mutta jos yksi tai useampi kilpailutekijä aiheuttaa paineita, ei kovin moni yritys saa suuria voittoja. Toimialan kannattavuuteen vaikuttaa ennen kaikkea toimialan rakenne eikä se millainen tuote on. (Porter 1985, 17.)

Kilpailutekijät sanelevat sen miten kannattava ala on. Kilpailutekijät vaikuttavat tekijöihin, joilla on vaikutusta pääoman tuottoon. Näitä tekijöitä ovat hinnat, kustannukset ja investoinnit. Esimerkiksi kaikki kilpailutekijät vaikuttavat hintoihin. Kilpailutekijöiden paino puolestaan on riippuvainen toimialan ominaisuuksista ja rakenteista. (Porter 1985, 18.)

Viiden kilpailuvoiman malli ei ole tyhjentävä ja sen käytössä pitää olla huolellinen. Pitää osata tarkastella oikeaa alaa ja ympäristöä. Haasteita tuo myös se, että ympäristössä tapahtuu jatkuvasti muutoksia, joita voi olla vaikea ennustaa. Informaatioteknologian kehittyminen on muuttanut perinteisiä malleja ja kuluttajien käyttäytymistä, mikä tekee ympäristön analysoimisesta haastavaa. (Johnson, Scholes & Whittington 2008, 67.) Nopeasti muuttuville aloille Viiden kilpailuvoiman malli saattaa olla huonosti hyödynnettävissä. Toimintaympäristö on yleensä vakaa mutta muutokset teknologiassa ja markkinoilla muuttuvat nopeasti. (Jokinen 2014, 235.)

3.1 Uusien tulokkaiden uhka

Uudet tulokkaat ovat kiinnostuneita alasta etenkin silloin kun se on houkutteleva ja sinne on helppo päästä. Uusien tulokkaiden tavoitteena on saada osuutensa markkinaosuuksista ja resursseista, lisäksi ne tuovat uutta kapasiteettia. Uusien tulokkaiden uhkaa vähentää alalle pääsyn esteet ja vanhojen yritysten reaktiot uusia tulokkaita kohtaa. Yleisimmät esteet alalla pääsulle ovat taloudellinen koko, tuotedifferointi, pääomavaatimukset, vaihtokustannukset, pääsy jakelukanaviin ja taloudellisesta koosta riippumattomat kustannusongelmat. (Porter 1988, 19; Porter 1993, 25–31.)

Joillain aloilla mittakaavaedut voivat olla ratkaisevia. Kun kilpailija on saavuttanut mittakaavaedun, uuden tulokkaan on erittäin vaikea tulla alalle. Alalle tulo vaatisi muun muassa suuria investointeja. (Johnson ym. 2008, 61.) Suuryritykset saavuttavat taloudellisella koolla kustannusetua myös alhaisten kustannusten kautta. Se edellyttää tehokkuutta jakelukanavissa, toimitiloissa ja muissa toiminnallisissa järjestelmissä. Pieni yritys ei voi saavuttaa tätä etua mutta pienellä yrityksellä on muita tapoja menestyä. Taloudellisen koon alalle pääsyn esteenä voi olla tuotedifferointi, ketterä ja nopea reagointi teknologisiin muutoksiin ja uusien teknologioiden omaksuminen. Näissä pieni voi päihittää suuryrityksen. Näiden lisäksi on olemassa kriittisiä tekijöitä, joilla vanhat yritykset saavuttavat kustannusetuja. Näitä tekijöitä ovat: yksinoikeusteknologia valmistuksessa, edullinen raaka-aineiden saanti, edullinen sijainti, valtion subventiot ja oppimis- tai kokemuskäyrä. (Porter 1993, 31–37.)

Uusi tulokas arvioi vihjeiden perusteella miten vanhat yritykset tulevat suhtautumaan tulokkaisiin. Vihjeitä voimakkaista vastatoimista ovat miten voimakkaasti vanhat yritykset ennen ovat reagoineet tulokkaisiin, vanhojen yritysten resurssit vastatoimien toteuttamiseen, vanhojen yritysten alaan sitoutuminen ja huono maksuvalmius ja hidas kasvu alalla. (Porter 1993, 34 – 35.) Jos nykyisillä toimialan yrittäjillä on vahva taloudellinen asema ja korkea keskittyneisyysaste niin uusien tulokkaiden saapuminen alalle on vaikeaa. Myös jos alan kasvu on hidasta, estää se uusia tulokkaita saamasta markkinaosuuttaan. (Lahti 1988, 119.)

Esteiden ylittämisen kustannukset ja kilpailijoiden vastatoimet muodostavat yhdessä alalle pääsyn ehdot eli alalle pääsyn estävän hinnan. Jos alalle pääsyn estävä hinta on matalampi kuin nykyinen hintataso, uudet tulokkaat olettavat tekevänsä suurempaa tulosta kuin keskimäärin ja tulevat alalle esteistä ja kriittisistä tekijöistä huolimatta. Valtiovalta saattaa myös luoda alalle tulon esteitä. Kilpailuanalyysissa pitää huomioida miten politiikka ja hallituksen toimenpiteet vaikuttavat kilpailun rakenteisiin. Hyödyllisempää on tutkia hallituksen toimia kaikkien viiden kilpailutekijän kautta kuin yksittäisenä vaikuttavana tekijänä. (Porter 1993, 35–51.)

3.2 Kilpailun muoto ja kovuus

Kilpailun muodolla ja kovuudella tarkoitetaan toimialan yritysten välistä kilpailua. Se miten voimakasta kilpailu on, riippuu siitä miten monimuotoisia kilpailijat ovat, miten paljon niitä on ja mitkä ovat niiden panostukset kilpailuun. (Porter 1988, 19.) Kilpailijoita ovat yritykset, jotka tarjoavat samankaltaisia tuotteita tai palveluita samalle kohderyhmälle. (Johnson 2008, 64.)

Kilpailun voimakkuuteen tai vähäisyyteen vaikuttavat muun muassa onko alalla markkinajohtajaa, kasvaako toimiala nopeasti, ovatko kiinteät kustannukset korkeat, ovatko alan tuotteet helposti differoitavissa ja vaatiiko ala isoja investointeja. Kilpailua lisää tai vähentää myös se, vaatiiko ala erikoisosaamista, onko oikeudellisia esteitä ja millaisia taustoja ja historiaa yrityksillä on. (Lahti 1988, 121.)

3.3 Korvaavien tuotteiden ja palveluiden uhka

Kaikilla aloilla kilpaillaan korvaavia tuotteita eli substituuotteja valmistavien yritysten ja alojen kanssa. Sellaiset substituuottituotteet, jotka seuraavat trendejä tai joita valmistetaan suurta voittoa

tekevillä aloilla, täytyy seurata. (Porter, 1993, 44–45.) Korvaavat tuotteet muuttuvat uhkaksi silloin kun kilpailijan tuote tyydyttää samat asiakkaan tarpeet. Se miten helposti asiakas vaihtaa korvaavaan tuotteeseen riippuu siitä, miten vaihtamisaltis asiakas on, mitkä ovat korvaavaan tuotteen käyttöön siirtymisen kustannukset ja mikä on korvaavaan tuotteet hinta-laatu –suhde. (Porter 1988, 335.)

Usein keskitytään liikaa saman alan kilpailijoihin ja heidän tuotteisiin, kun pitäisi muistaa myös substituuuttien uhka. Jos voi käydä jopa niin, että omasta tuotteesta tuleekin vanhanaikainen, kun kuluttajat vaihtavat uuteen korvaavaan tuotteeseen. Substituutteja tarkastellessa pitää kiinnittää huomiota myös siihen, että hinta ei aina ole ratkaiseva tekijä. Kuluttaja voi vaihtaa kalliimpaan tuotteeseen, jos se tuottaa lisäarvoa. (Johnson ym. 2008, 62.)

3.4 Ostajan neuvotteluasema

Ostajalla ei tarkoiteta loppukuluttajaa vaan toista yritystä. Ruoka-alalla ostajia ovat usein vähittäiskaupat. Heillä voi olla erittäin paljon valtaa painaa hintoja niin alas, että tuottajalle ei jää paljon voittoa tuotteestaan. (Johnson ym. 2008, 63.) Ostajan neuvotteluasema on vahva silloin kun ostajayritys on suurempi kuin toimittajayritys ja silloin kun ostajayritys voi helposti vaihtaa toimittajaa ja verrata heidän tuotteita hintoja vaivatta. (Jokinen 2014, 230.)

Ostajien vaikutusvalta ilmenee korkeina laatu- ja palveluvaatimuksina, kilpailijoiden vertailuna ja hintojen alas painumisena. Alat, joilla kiinteät kustannukset ovat korkeat, suurivolyymisen ostajan vaikutusvalta on suuri. (Porter 1993, 46.) Ostajien neuvotteluasemaa on vahvistanut Internet ja sen tarjoamat tiedonhakumahdollisuudet. (Kotler 1990, 2.) Kaupan ja sitä kautta kuluttajien vaatimukset ovat saattaneet lisätä tuotannon tehostamista, jotta tasalaatuisuuteen on päästy. (Paxton 1994, Seppälän ym. 2002, 35 mukaan).

3.5 Toimittajan neuvotteluasema

Toimittajilla tarkoitetaan kumppaneita, joita yritys tarvitsee tuotteensa tai palvelunsa valmistukseen. Toimittaja voi olla raaka-ainetoimittaja tai rahoituslaitos. (Johnson ym. 2008, 63.)

Toimittajien vaikutusvalta riippuu siitä, miten paljon toimittajia on ja miten helppo toimittajaa on vaihtaa. Toimittajien vaikutusvalta perustuu hintojen nostoon ja tuotteiden ja palveluiden laadun vähentämiseen. Toimittajien vaikutusvalta on käänteinen ostajien vaikutusvallalle. Toimittajien

vaikutusvaltaa edesauttaa jos ala on keskittynyt, sen ei tarvitse kilpailla substituuttien kanssa, ala ja asiakas eivät ole tärkeitä toimittajalle, toimittajan tuote on ostajan tuotannon tärkeä osa tai toimittajan tuote on differoitu. (Porter, 1988, 19; Porter 1993, 49–50.)

4. Kilpailustrategiat

Keino millä yritys kilpailee muita yrityksiä vastaan, on yksi tärkeimmistä strategisista valinnoista. Kilpailustrategia määrittelee, miten yritys luo kilpailuetua muihin nähden. Markkinoiden valinta ja tarjonnan säätely ovat yhteydessä kilpailutavan valintaan. (Karlöf 1986, 52.)

Yritys, joka haluaa tarjota kaikille asiakkaille jotain, kertoo yrityksen keskinkertaisesta strategiasta ja ennustaa sille heikkoa menestystä. Yrityksen menestyminen perustuu kilpailuedun saavuttamiseen ja sitä kautta asiakkaalle tuotettavaan arvoon. Kilpailuetua luodaan kilpailustrategialla, jonka avulla yritys etsii itselleen suotuisan kilpailuaseman. Strategian ytimessä oleva kilpailuetu saavutetaan tekemällä valintoja sen suhteen, minkälainen kilpailuetu on tavoitteena, ja mikä on alue, jolla se halutaan saavuttaa. (Porter 1985, 13, 25.) Porterin strateginen malli keskittyy alan tämän hetkiseen tilanteeseen, operatiiviseen kilpailuun ja sen realisointiin. (Lahti 1988, 127.) Kilpailustrategia voi olla myös resurssipohjainen, jolloin analysoidaan mitä omia resursseja ja osaamista yrityksellä on. (Luoma 2007, 34.) Kaikkiin kilpailustrategioihin liittyy myös riskejä, joiden selvittäminen on tärkeää ennen kuin strategia valitaan. (Porter 1993, 68–69.)

Ennen kuin kilpailustrategiaa aletaan rakentaa, on kartoitettava kilpailutekijät ja niiden perustekijät. Tämän jälkeen yritys kartoittaa omat heikot ja vahvat puolensa suhteessa alaan ja oman asemansa suhteessa kilpailutekijöiden syihin. Kilpailustrategiassa hyökätään tai puolustaudutaan viiden kilpailutekijän voimaa vastaan. Yritys voi asemoitua, tehdä strategisia toimenpiteitä, joilla vaikutetaan tekijöiden tasapainoon tai odottamalla muutoksia syihin, jotka vaikuttavat kilpailutekijöihin ja reagoimalla näihin. (Porter 1993, 51–52.) Strategiaa luodessa pitää tuntea kilpailijat ja niiden heikkoudet ja vahvuudet. Lisäksi pitää tunnistaa kilpailijan tavoitteet ja strategia. (Kotler 1997, 233.)

Jokainen yritys hyökkää tai puolustautuu kilpailuvoimia vastaan omalla tavallaan olosuhteidensa mukaan. On olemassa kuitenkin kolme peruskilpailustrategiaa (kuvio 1), jotka ovat tunnistettavissa laajalla tasolla. Perusstrategia ovat kustannusjohtajuus, tuotteiden differointi ja keskittyminen. Kilpailustrategiat saadaan yhdistämällä kilpailuedun tyyppi, differointi tai alhaiset kustannukset, toimintakenttään, jossa kilpailuetua halutaan hyödyntää. Kaikki strategiat vaativat toimenpiteitä ja sitoutumista. (Porter 1993, 24, 57–58.) Strategian valinta vaikuttaa siihen, miten ja millä kohdealueella kilpailuetu saavutetaan. Laajassa segmentissä kustannusetu saavutetaan differoinnilla ja kustannusjohtajuudella. Kapean segmentin strategia on keskittyminen. Pysyvällä kilpailuedulla yritys luo menestystä pitkällä aikavälillä. Toimialan rakenteeseen perustuvat differointi ja

kustannusetu ovat keinoja, joilla kilpailuetua luodaan. Kilpailuedun saavuttanut yritys pärjää kilpailijoitaan paremmin taistelussa viittä kilpailutekijää vastaan. (Porter 1985, 24–25.)

| | | KILPAILUETU | |
|---------------------|-----------------|--|---|
| | | Alhaiset kustannukset | Differointi |
| KILPAILU- KENTTÄ | Laaja kohdealue | 1. Kustannusjohtajuus | 2. Differointi |
| | Kapea kohdealue | 3A. Kustannuspainoitteinen keskittymistrategia | 3B. Differointipainoitteinen keskittymisstrategia |

Kuvio 1. Kolme perusstrategiaa (Lähde: Porter 1985, 25).

Ollaan kahta mieltä siitä, voiko yritys olla samaan aikaan sekä kustannusjohtaja että tehdä differointia. Yrityksen on valittava kumpaa strategiaa se käyttää. Sen on joko myytävä korkeahintaisia tuotteita pienillä markkinoilla (differointi) tai myydä edullisella hinnalla ja saavuttaa iso markkina-alue (kustannusjohtajuus). Differointi ja kustannusjohtajuus asettavat erilaisia vaatimuksia organisaatorakenteisiin. Niiden organisaatiomalli, johtamistapa ja palkitsemisperusteet eroavat toisistaan. Toisaalta yritys saattaa saavuttaa kilpailuetua käyttämällä molempia strategioita samanaikaisesti. Jos yritys menestyy differoinnissa, se todennäköisesti lisää myyntiä, mikä puolestaan johtaa yleensä kustannusten pienentymiseen. (Barney & Hesterly 2009, 154–155.) Porterin mukaan perusstrategioista valitaan vain yksi. Johnsonin ym. (2008, 230.) mukaan voidaan kuitenkin yhdistää alhainen hinta ja differointi. Tällöin kyseessä on hybridistrategia. Hybridistrategia on kannattava, jos tuotantovolyymi on korkeampi ja kustannukset alhaisemmat kuin kilpailijoilla. Tätä strategiaa käytetään usein sisääntulostrategiana kansainvälisille markkinoille.

Päivittäistavarakauppa ry:n (2013, 5, 7.) mukaan mikroyritys voi menestyä pienistä resursseistaan huolimatta kilpailussa isojen kauppaketjujen kanssa. Se onnistuu tehokkaalla toimintamallilla, omien resurssien kartoituksella ja yhteistyökumppaneiden valinnalla, tuotteen asemoinnilla, tuoteturvallisuudella, logistiikalla ja markkinoilla. Toiminnan edellytys on tilaus-toimintaprosessi, joka vaikuttaa myös kannattavuuteen. Tehoton jakelu saattaa vaikuttaa negatiivisesti

kannattavuuteen. Toimitusvarmuus on yksi tärkeimmistä tekijöistä, joka vaikuttaa kilpailussa onnistumiseen. Tärkeää onkin, että oma tuotanto pystytään mitoittamaan oikein suhteessa toimituslupauksiin. Mikroyrityksen vahvuus on yleensä tuotteessa ja sen valmistuksessa eikä logistiikassa tai sähköisessä tiedonsiirrossa. Nämä kannattaa ulkoistaa ja keskittyä vahvuuksiinsa.

Kilpailuedun rakentaminen ja mittaaminen on vaikeaa. Resurssien usein on ajateltu tarkoittavan samaa kuin kilpailuetu vaikka kilpailuedun voidaan ajatella rakentuvan resurssien pohjalta eikä suoraan muodostavan kilpailuetua. (Forsman 2004, 60.)

4.1 Kustannusjohtajuus

Kustannusjohtajuus perustuu alhaiseen kustannustasoon kilpailijoihin verrattuna. Tämä ei tarkoita, että palveluun tai laatuun ei tarvitse kiinnittää huomiota. Alhaisen kustannustason ansiosta yritys voi kilpailijoista huolimatta saavuttaa alalla parempaa tuottoa. Kustannustason avulla yritys puolustautuu kilpailijoita ja voimakkaita ostajia vastaan. Kilpailijat menettävät voittonsa kilpailun kustannuksiin ja ostajat eivät pysty käyttämään vaikutusvaltaansa hintojen alas painamiseksi. Voimakkaita tavarantoimittajia vastaan kustannusjohtaja puolustautuu joustamalla hankintamenoissa. Samat tekijät, jotka edesauttavat kustannustasoon pääsemiseksi, asettavat esteet myös alalle pääsylle. Esteet ilmenevät hintaetuina tai mittakaavaetuina. (Porter 1993, 58–59.)

Alhainen kustannustaso edellyttää usein korkeaa markkinaosuutta, raaka-aineiden saannin helppoutta, yksinkertaista tuotantotapaa, laajaa valikoimaa ja kaikkien asiakasryhmien palvelemista volyymien saavuttamiseksi. Se saattaa vaatia myös isoja laiteinvestointeja ja aggressiivista hinnoittelua. Lisäksi markkinoiden valtaamisessa saattaa syntyä tappioita. Toisaalta kun edullinen taso kustannuksissa on saavutettu, saadaan korkeampia voittomarginaaleja, jotka voidaan sijoittaa uudelleen investointeihin, joilla ylläpidetään kustannusjohtajuutta. (Porter 1993, 59.)

Riskit, jotka liittyvät kustannusjohtajuuteen ovat muutokset teknologiassa, jäljittelijöiden uhka, sokeus muutosvaatimukseen markkinoinnissa tai tuotteissa ja hintaeron ylläpitäminen, joka aiheuttaa kustannuksia. Ylläpitääkseen kustannusjohtajan asemaa yrityksen on tehtävä investointeja uusiin laitteisiin ja seurattava teknologian kehittymistä herkeämättä. (Porter 1993, 69.) Kustannusjohtajan onkin keskityttävä niihin toimintoihin, joilla prosesseja johdetaan. (Kaplan & Norton 2004, 303.)

4.2 Differointi

Differoinnilla tarkoitetaan ainutlaatuisen tuotteen tai palvelun luomista toimialalla. Differointia voi toteuttaa tuotesuunnittelun ja teknologian kautta, asiakaspalvelussa, myyntiverkostoissa tai muiden ominaisuuksien avulla. Differointi monilla eri tavoilla olisi kaikista ihanteellisin tilanne. Kustannuksia ei voi jättää täysin huomiotta tässä strategiassa, vaikka niiden avulla ei strategista asemaa rakenneta. Differointi perustuu asiakasuskollisuuden luomiseen ja kilpailijoiden pitää ylittää este, jonka ainutlaatuisuus luo. Differoinnin avulla on mahdollista saavuttaa puolustusasema kaikki viittä kilpailuvoimaa vastaan. (Porter 1993, 60–61.) Kun asiakkaat kokevat yrityksen tuotteen tuovan enemmän lisäarvoa kuin jonkun toisen yrityksen vastaava, jopa edullisempi, tuote, on differointi onnistunut. (Barney & Hesterly 2009, 157.) Differointi vaatii asiakkaiden tarpeiden tarkkaa tutkimista ja oman tarjonnan differointia vastaamaan asiakkaiden tarpeita. (Karlöf 1986, 129.)

Tuotemerkeille uskolliset asiakkaat eivät ole hintaherkkiä, joten differoinnin avulla yritys voi eristäytyä kilpailusta. Tarve päästä alhaiseen kustannustasoon vähenee myös, koska differoinnin myötä marginaalit kasvavat. Korkeat marginaalit auttavat tavarantoimittajien vallan hallitsemisessa ja vähentävät ostajien vaikutusvaltaa. Differointi saavutetaan sopeuttamistoimilla kustannuksiin nähden, jos toiminnot, joita vaaditaan differointiin ovat kalliita. Tällaisia kalliita toimintoja, joita differointiin vaaditaan voivat olla esimerkiksi tutkimustyö, tuotesuunnittelu tai raaka-aineet. (Porter 1993, 60–61.) Elintarvikkeet ovat kuitenkin tyypillisesti tuotteita, joiden sitoutumisaste on alhainen ja hintaero ei voi olla liian suuri muihin vastaaviin tuotteisiin. Kun vähittäiskauppaan tarjotaan kahta samankaltaista pienen yrittäjän tuotetta, on todennäköistä, että edullisempi tuote pääsee helpommin markkinoille. Tällaisissa tuotteissa, joihin elintarvikkeetkin kuuluvat, pitää differointi tehdä kilpailukykyisellä tavalla ja differointi-hinta -suhde on tärkeämpi kuin pelkkä differointi. Differoinnista huolimatta kustannusten hallintaa pidetäänkin tärkeänä osana pienyritysten menestymistä ja strategiaa. (Forsman 2004, 45.) Tämä näkemys on ristiriidassa edellä mainittujen Porterin teorioiden kanssa mutta Forsmanin (2004, 45) mukaan monet strategiset lähestymistavat puoltavat tätä näkemystä. Pienet yritykset voivat käyttää molempia strategioita differoinnissa ja kustannusjohtajuudessa, niiden ei tarvitse sulkea toisiaan pois.

Porter (1993, 70) myöntääkin, että differoinnin ehkä suurin riski on kustannuseron kasvaminen liian suureksi alhaisen kustannustason omaavien kilpailijoiden välillä. Ostajat saattavat asettaa edullisemman hinnan differoituneen yrityksen tarjoamien tuotteiden tai palveluiden edelle. Muita riskejä differointiin liittyen ovat jäljittely ja ostajien tarpeiden muuttuminen tai vaatimusten kasvaminen.

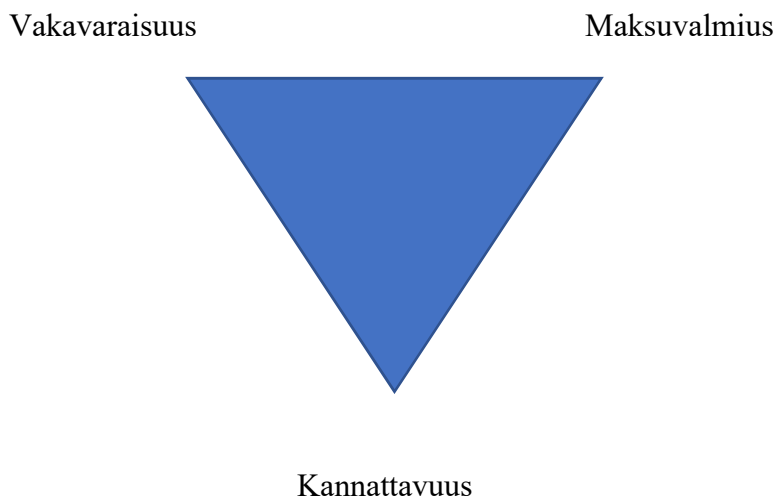
4.4 Keskittäminen

Keskittämisstrategia voi painottua joko kustannuksiin tai differointiin. (Porter 1985, 25.) Keskittämisellä tarjotaan tuotteita tai palveluita, jotka tarjoavat asiakkaille heidän arvostamaa hyötyä, mitä he eivät kilpailijoilta saa. (Johnson ym. 2008, 229.) Kun toimenpiteitä kohdistetaan tiettyyn tuotelinjan segmenttiin, asiakasryhmään tai maantieteelliseen alueeseen ja tietyn kohteen palvelemiseen kohdennetaan resursseja, on kyse keskittämisestä. Tämän kilpailustrategian perusta on, että tiettyä kapea-alaista kohdetta palvellaan paremmin kuin kilpailijat. (Porter 1993, 61–62.)

Keskittämisellä voidaan saavuttaa tavanomaista suurempaa tuottoa. Yrityksellä on tällöin korkea differointiaste tai sen strategisessa kohteessa on alhainen kustannustaso. Nämä voivat toteutua myös yhtä aikaa. Riskit, jotka liittyvät keskittymiseen ovat kustannusero, erojen kaventuminen tuotteissa tai palveluissa ja kilpailijoiden tulo markkinoille kohdealueella. (Porter 1993, 62, 71.)

5. Yrityksen terveyskolmio

Keskeisintä yrityksen toiminnalle on kannattavuus mutta pelkästään se ei takaa menestymistä. Maksuvalmiuskriisi voi koitua yrityksen kohtaloksi, etenkin jos sitä ei voi paikata lainanotolla joka edellyttää maksuvalmiutta. Maksuvalmiuden, vakavaraisuuden ja kannattavuuden yhteyttä voidaan kuvata terveyskolmiolla (kuvio 2). Kannattavuus, joka on pitkällä aikavälillä menestymisen lähtökohta, kannattelee kolmiota. (Alhola & Lauslahti 2002, 147–148.)



Kuvio 2. Terveyskolmio (Lähde: Laitinen & Laitinen, 2014, 130.)

5.1 Vakavaraisuus

Vakavaraisuudella kuvataan yrityksen pääomarakennetta ja miten yritys suoriutuu pitkän aikavälin rahoitusvelvoitteista. Yritys rahoittaa toimintaansa joko omalla tai vieraalla pääomalla. Suuri vieraan pääoman osuus saattaa tietää rahoitusvaikeuksia haastavina aikoina. Pääomarakenne on vahva silloin kun yrityksellä on paljon oman pääoman ehtoista rahoitusta. Optimaalista pääomarakennetta ei kuitenkaan ole olemassa, kuitenkin samalla toimialalla toimivilla yrityksillä pääomarakenne on yleensä samanlainen. (Ikäheimo ym. 2011, 71–73.) Vakavaraisuutta mittaavat tunnusluvut ovat nettovelkaantumisaste ja omavaraisuusaste, joissa mitataan oman ja vieraan pääoman välistä suhdetta. (Leppiniemi 2005, 260.)

5.2 Maksuvalmius

Maksuvalmius eli likviditeetti kuvaa yrityksen kykyä suoriutua lyhytaikaisista veloista. Se kertoo, onko yrityksellä rahaa riittävästi kattamaan rahan tarve. Yrityksen toiminnan kannalta olennaista on, että sillä on kassavaroja juoksevia menoja varten. (Honko 1985, 88; Ikäheimo, Laitinen, Laitinen & Puttonen. 2011, 74.)

Hyvä maksuvalmius takaa yrityksen toiminnan ja jatkuvuuden. Maksuvelvoitteet hoitamalla yritys välttyy seurauksilta, jotka aiheutuvat maksujen viivästymisestä. Toisaalta erittäin hyvä maksuvalmius heikentää pääoman tuottoa, jos se on sidottu kiinni odottamaan tulevia maksuja eikä sijoitettu muuhun tuottavaan toimintaan. (Ikäheimo ym. 2011, 75.)

Lyhyen tähtäimen rahoituksen suunnittelulla tarkoitetaan maksuvalmiuden suunnittelua. Pitkän tähtäimen rahoituksen suunnittelulla rakennetaan puolestaan puitteet tälle suunnittelulle. (Honko 1985, 89.) Maksuvalmiutta kuvaavia tunnuslukuja ovat Quick ratio ja Current ratio, joilla mitataan rahoituksen riittävyttä suhteessa maksujen hoitamiseen (Leppiniemi 2005, 261).

5.3 Kannattavuus

Kannattavuus on yrityksen toiminnan keskeinen mittari ja edellytys yrityksen toiminnalle. Kannattavuuden avulla arvioidaan tuottaako yritys enemmän kuin sen toiminnasta aiheutuu kustannuksia. Kannattavuuden tunnusluvut saadaan yleensä tilinpäätöksestä laskettavilla tunnusluvuilla, ne voivat olla absoluuttisia tai ne voidaan suhteuttaa taseen tai tuloslaskelman eri eriin. Yleensä suhteutetaan liiketoiminnan tulos liikevaihtoon tai mitataan pääomalle saatua tuottoa. Yleisiä tunnuslukuja ovat käyttökateprosentti, liikevoittoprosentti, nettotulosprosentti, kokonaispääoman tuottoprosentti ja sijoitetun pääoman tuottoprosentti. (Leppiniemi 2005, 257–259; Ikäheimo ym. 2011, 63–64.)

Tutkimuksessa käytetyssä kyselyssä käytetyn taloudellisen tilanteen arvioinnissa yrittäjät ovat itse subjektiivisesti arvioineet yrityksen taloudellista tilannetta. Subjektiivisuus on hyvä lähtökohta määrittelylle tässä tutkimuksessa, koska tutkitaan pieniä maatalousyrityksiä. Objektiivisten taloudellisten mittareiden käyttö saattaisi olla hankalaa monestakin syystä. Osa maataloista harjoittaa toimintaa sivutoimisesti eivätkä tee vuosittaista tilinpäätöstä, joten tietoa ei olisi saatavilla. Yritykset eivät myöskään välttämättä ole halukkaita luovuttamaan taloustietojaan tutkimusta varten. Lisäksi monet yritykset ovat vielä niin nuoria, että luotettavaa ja vertailukelpoista tietoa heiltä ei ole

saatavilla. Maatalousyrityksille, jotka usein ovat perheyriityksiä, on myös tyypillistä, että käytettyä työaikaä ei lasketa kuluihin. Tämä vääristää taloudellisia lukuja. (Forsman 2004, 16.)

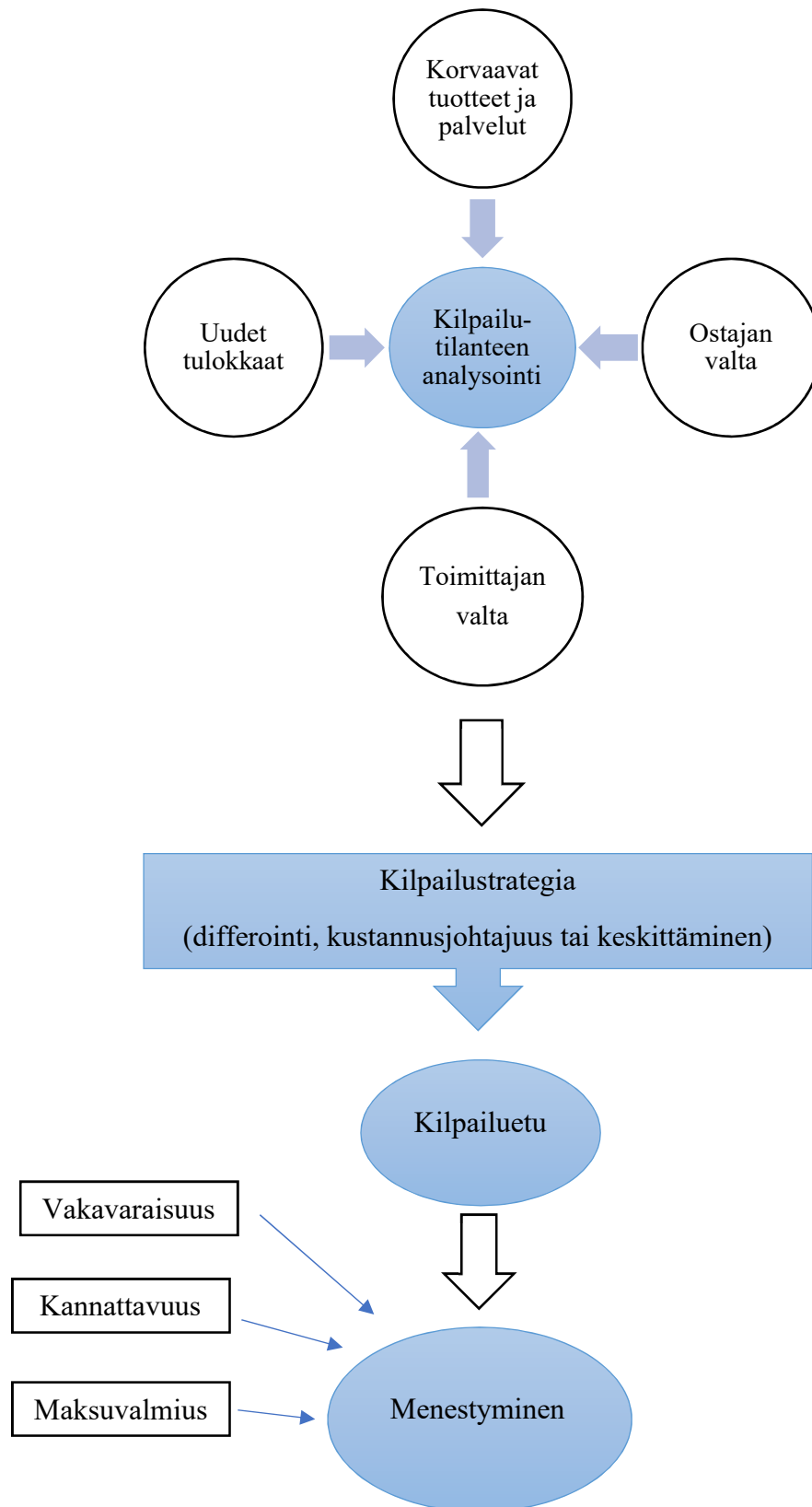
6. Tutkimuksen viitekehys

Tutkimuksen teoriaosuus käsittelee lähiruoka-termiä, lähiruoan merkitystä, Porterin Viiden kilpailuvoiman –mallia, talouden terveyskolmiota ja kilpailustrategioita.

Porterin Viiden kilpailuvoiman –malli on strategiatyön väline, jolla analysoidaan kilpailuympäristöä. Sen avulla yritys suhteutetaan toimintaympäristöönsä. Toimialan kilpailutilanne riippuu viidestä tekijästä: toimittajat ja niiden vaikutusvalta, ostajat ja niiden vaikutusvalta, korvaavien tuotteiden uhka, uudet tulokkaat ja kilpailu nykyisten yritysten kesken

Kun kilpailuympäristö on analysoitu, valitaan kilpailustrategia, jolla luodaan kilpailuetua. Peruskilpailustrategioita ovat kustannusjohtajuus, differointi ja keskittyminen. Yrityksen menestyminen perustuu kilpailuedun luomiseen. Pitkällä tähtäimellä yrityksen pitää olla kannattava menestyäkseen. Taloudelliset tunnusluvut vakavaraisuus, maksuvalmius ja kannattavuus vaikuttavat yrityksen menestymiseen.

Kuviossa kolme on koottu yhdeksi kokonaisuudeksi kilpailussa menestymisen ulottuvuudet.



Kuvio 3. Tutkimuksen viitekehys.

7. Aineisto ja menetelmät

Tutkimuksessa käytettiin Luonnonvarakeskukselta saatua sekundaarista eli valmista aineistoa. Valmis aineisto valittiin, koska siinä oli vielä paljon analysoimatonta materiaalia ja toimeksiantaja Luonnonvarakeskus halusi hyödyntää aineistoa, joka oli ollut vajaakäytöllä. Luonnonvarakeskuksen tutkimus kuuluu Maa- ja metsätalousministeriön rahoittamaan Lähikanna -hankkeeseen. Luonnonvarakeskus on kerännyt aineiston kyselyllä marras-joulukuussa 2016 ja siihen liittyvä tutkimus on raportoitu nimellä " Onko lähiruokayrittäminen kannattavaa? – yrittäjien kokemuksia jakelukanavista". Kyselyllä haettiin vastauksia lähiruokayritysten taloudelliseen tilaan liittyen, tarkasteltiin jakelukanavia, tuotantoa, toimialaa ja alueita ja selvitettiin investointi- ja kehittämissuunnitelma ja mitkä tekijät estävät tai edistävät kehittämistä. (Rikkinen ym. 2017, 8–9.) Tässä pro gradu -tutkielmassa saadusta aineistosta käytettiin osaa ja muodostettiin omat tutkimuskysymykset, joihin haettiin vastauksia aineiston avulla.

7.1 Tutkimusote

Tutkimus perustuu kvantitatiiviseen tutkimustraditioon. Kvantitatiivinen menetelmä valittiin tutkimusotteeksi, koska aineisto oli laaja ja se kerätty lomakekyselyllä ja vastaukset olivat helposti siirrettävissä tilastokäsittelyohjelmaan. Kvantitatiivisessa tutkimuksessa keskeisiä asioita ovat hypoteesit, aiemmat teoriat ja aineiston saattaminen muotoon, jota voi tilastollisesti käsitellä. Kvantitatiivisen päätelmät perustuvat tilastolliseen analysointiin. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara, 2010, 140.)

Aineiston keräämisessä oli käytetty kyselyä, joka on yksi survey-tutkimuksen menetelmä. Survey-tutkimuksella tarkoitetaan kyselyn tai havainnoinnin muotoa, joka kohdistuu suureen otokseen ja aineisto kerätään standartoidusti eli samalla tavalla kaikilta vastaajilta. Survey -menetelmällä kerätty aineiston piirteisiin kuuluu, että se analysoidaan kvantitatiivisin menetelmin. Kyselytutkimuksen avulla saadaan kerättyä laaja tutkimusaineisto ja on tutkimusmenetelmänä tehokas. Kyselylomake voidaan lähettää suurelle kohderyhmälle ja saatua aineistoa voidaan käsitellä ja analysoida nopeasti tietokoneen avulla. Tutkija voi käyttää tilastollisia analyysitapoja eikä hänen tarvitse kehittää uusia. (Hirsjärvi ym. 2010, 193–195.)

Kyselytutkimuksen heikkouksiin kuuluu, että ei ole mahdollista varmistaa vastaajien suhtautumista tutkimukseen, vastausvaihtoehdot voidaan ymmärtää väärin ja ei välttämättä tiedetä vastaajien perehtyneisyyttä tutkittavaan asiaan. Lisäksi lomakkeen laatiminen on tutkimuksessa työläs vaihe. Kato saattaa myös nousta suureksi. (Hirsjärvi ym. 2010, 195.) Kato ei kuitenkaan ole tutkimuksen kannalta välttämättä ongelmallinen. Sen merkitys pitää muistaa tuloksia analysoidessa. Kato on ongelmallinen silloin kun vastaamatta jättäneet edustavat esimerkiksi samaa ikäluokkaa tai ammattia tai muuta tulosten yleistettävyyden kannalta tärkeää asiaa. Suurissa tutkimuksissa kato otetaan huomioon otoskoon kasvattamisella. (Metsämuuronen 2006, 568.)

7.2 Tutkimuksen toteutus ja tutkimusaineisto

Tutkimuksen aineisto saatiin Luonnonvarakeskuksen tekemän Webropol –kyselyn vastauksista (Liite 1). Kysely oli toteutettu marras-joulukuussa 2016. Luonnonvarakeskuksen kyselyyn pyrittiin samaan mukaan lähiruokaliiketoimintaa harjoittavat yritykset. Tavoitteena oli saada laaja osallistujajoukko ja tämän takia menetelmänä käytettiin kyselytutkimusta. Kutsut tutkimukseen lähetettiin sähköpostitse. Kysely oli standartoitu, jolloin kaikki kysymykset kysyttiin kaikilta vastaajilta samalla tavalla. Kyselyyn sisältyi myös avoimia kysymyksiä, muilta osin kysely oli strukturoitu eli vastaukset sulkivat toiset vaihtoehdot pois. Numeerisen analyysin takia kysymyksistä suurin osa oli monivalintakysymyksiä ja Likertin asteikon kysymyksiä. (Rikkonen ym. 2017, 10–11.) Likertin asteikkoa voidaan käyttää mittareissa, joissa henkilö itse arvioi omaa käsitystään kysymyksestä tai väitteestä. Likertin asteikko on yleensä viisiportainen. Sen asteikko asetetaan akselilla, jonka ääripäissä ovat vastausvaihtoehdot ”täysin eri mieltä” ja ”täysin samaa mieltä”. (Metsämuuronen 2009, 70.) Avoimia kysymyksiä oli mukana, jotta vastaajalle jäi mahdollisuus vastata omin sanoin. Avointen vastausta myös avulla löydettiin piilevät elinkeinon vaikuttavat tekijät. Kyselylomake oli laadittu huolella ja sen suunnittelussa oli käytetty apuna aikaisempia tutkimuksia ja kyselyitä. Kyselylomake testattiin ja saadun palautteen perusteella lomake viimeisteltiin. (Rikkonen ym. 2017, 10–11.)

Osoitetiedot tutkimukseen oli kerätty Maatalouden Rakennetutkimuksen aineistosta vuodelta 2013 ja Aitoja makuja Internet – sivujen yritysrekisteristä. Maatalouden rakennetutkimuksen 2013 osoitetietorekisteristä valittiin maatilat, jotka harjoittavat muuta liiketoimintaa kuten kauppaa tai elintarvikkeiden jatkojalostusta tai käsittelyä. Aitoja makuja Internetsivuilla oli poimittu mukaan otokseen elintarvikeyrityksiä, ostopaikkoja ja ruokapalveluita. Osoitetietojen päällekkäisyydet, virheelliset ja vanhat osoitetiedot poistettiin ja suuret yritykset jätettiin pois otoksesta. Kysely

kohdistettiin Manner-Suomeen. Kaiken kaikkiaan kysely lähetettiin 2221 yritykselle Webropol-kyselytutkimusohjelman välityksellä personoidulla kyselylinkillä. Kyselyä mainostettiin Maaseudun Tulevaisuus -lehdessä ja muistutusviesti laitettiin 1962 vastaajalle. Kyselyyn vastasi 335 yritystä. (Rikkonen ym. 2017, 11–12.)

Tässä pro gradu -tutkielmassa kohderyhmänä olivat Suomessa toimivat maatilayritykset, joiden päätoimiala on maatalous eli alkutuotanto ja lähiruokaliiketoiminnan osuus liikevaihdosta on yli 11 %. Tästä tutkimuksesta ja saadusta aineistosta rajattiin pois kaikki muut kuin kohderyhmään kuuluvat yritykset. Alkutuotantoa on, vilja, palko- tai öljykasvien viljely, vihannesten viljely, hedelmien, marjojen tai maustekasvien viljely, lypsykarjatalous, muu nautakarjatalous, sikatalous, siipikarjatalous tai mehiläistalous. Tähän tutkimukseen valikoitui 119 yritystä. Kyselyn perusteella saaduista vastauksista analysoitiin niitä, jotka liittyivät taustatietoihin, taloudelliseen tilanteeseen, liiketoiminnan tavoitteisiin, kilpailukykytekijöihin, jakelukanaviin ja suoramyyntiin. Analysointivälineenä käytettiin pääosin IBM SPSS 25 –tilasto-ohjelmaa. Lisäksi käytettiin Excel-taulukkolaskentaohjelmaa koontitaulukoiden luomiseen. Avoimia vastauksia analysoitiin ryhmittelemällä vastauksia.

7.3 Analysointimenetelmät

Kerättyä tietoa analysoitiin tilastollisin menetelmin käyttämällä IBM SPSS 25 –tilasto-ohjelmaa. Kuvailevassa analyysissä kerrotaan taustatietoa yrityksistä, kuten liikevaihto, päätoimialojen jakautuminen ja työllistäminen. Kuvailevassa analyysissä aineistosta saatuja tuloksia tiivistetään laskemalla tunnuslukuja kuten keskiarvo, mediaani, minimi, maksimi ja frekvenssit. (Metsämuuronen 2007, 347.) SWOT-analyysin avulla selvitettiin yritysten vahvuudet ja heikkoudet sekä mahdollisuudet ja uhat. Tilastollisessa analyysissä analysoitiin menestyviä ja ei-menestyviä yrityksiä, millaisia ne ovat ja miten ne poikkeavat toisistaan. Tilastolliseen analysointiin käytettiin ristiintaulukointia ja ryhmittelyanalyysiä. Ristiintaulukoinnin tilastollista merkitsevyyttä testattiin Khiin-neliö –testillä. Ryhmien välisiä eroja testattiin Kruskalin-Wallis testillä. Avoimia vastauksia luokittelemalla selvitettiin yritysten tärkeimmät kilpailuedut.

SWOT-analyysissä tarkastellaan yrityksen strategista asemaa. Analyysissä yrityksen heikkouksia ja vahvuuksia verrataan kilpailuympäristön luomiin mahdollisuuksiin ja uhkiin ja kootaan nämä yhteen. Yrityksen sisäiset asiat ovat vahvuudet ja heikkoudet, jotka ovat voimassa tällä hetkellä. Yrityksen

kilpailu- ja liiketoimintaympäristöön liittyvät uhat ja mahdollisuudet ovat tulevaisuuteen liittyviä. Analyysin tarkoitus on, että yritys voi käyttää sen tuloksia hyödyksi kilpailussa menestymiseen. Vahvuuksia voi käyttää hyväksi ja vahvistaa, löydetty heikkoudet poistetaan tai niitä lievennetään. Mahdollisuuksien hyödyntäminen pitää varmistaa ja uhat poistetaan, lievennetään tai käännetään mahdollisuuksiksi. (Vuorinen 2014, 88–89.)

Ristiintaulukointi on yksinkertaisin tapa kuvata ja etsiä yhteyksiä kahden eri muuttujan välillä. Ristiintaulukoinnin tilastollista merkitsevyyttä testataan Khiin neliö –testillä. Sen perusteella voidaan sanoa miten todennäköistä on, että ristiintaulukoinnin muuttujat ovat toisistaan riippumattomia perusjoukon sisällä. Saadulle Khiin neliö –testin arvolle lasketaan vapausasteet, jonka avulla testin avulla saatua arvoa voi vertailla. p-arvon eli merkitsevyydestä eli riskitason avulla arvioidaan havaintojen todennäköisyyttä ja millä todennäköisyydellä testitulos tulee sattumalta. Klassinen ja yleisesti käytetty alin riskitaso on 5 %, jota käytetään myös tässä tutkimuksessa. Jos p-arvo on pienempi kuin 0,05 (5 %) ero on tilastollisesti merkitsevä. (Metsämuuronen 2007, 56, 360, 426, 448.)

Ryhmittelyanalyysi kuuluu monimuuttujamenetelmiin, joissa otetaan huomioon monia selittäviä tekijöitä ja niiden avulla etsitään vastauksia. Monimuuttujamenetelmille on tyypillistä, että aineisto on normaalisti jakautunut, havaintoyksiköitä on paljon ja jokaista havaintoyksikköä kohden on saatu paljon vastauksia, analyysiä ei voi tehdä ilman tietokonetta, tai se on ainakin hyvin vaikeaa, ja vastausta ei käsitellä lainkaan, jos yksikin tieto puuttuu vastaajalta. (Metsämuuronen 2007, 564.)

Ryhmittelyanalyysi valittiin menetelmäksi, koska sen avulla voitiin pelkistää laajaa aineistoa ja luoda uusi muuttuja nimeltään menestysluokka. Tutkimuksessa menestyneet ja ei-menestyneet yritykset luokiteltiin ryhmittelyanalyysin avulla. Menestyvä yritys määriteltiin taloudellisten muuttujien kannattavuus, nettotulos ja ulkopuolisen rahoituksen saatavuus mukaan. Ryhmittelyanalyysin perusta on, että samankaltaiset havainnot ryhmitellään samaan ryhmään. Samankaltaisuuksien etsiminen tapahtuu mittaamalla havaintojen välistä etäisyyttä. Analyysissa muodostetaan useasta muuttujasta ryhmiä, joista tulee uusia muuttujia. Ryhmittelyanalyysin avulla voidaan myös tutkia hypoteesien paikkaansa pitävyyttä. Ryhmittelyanalyysin avulla tehdään aineiston tutkimusta mutta ei välttämättä haeta vahvistusta teorialle tai aineistolla ei välttämättä edes ole teoreettista taustaa. Parhaiten ryhmittelyanalyysi toimii luokiteltaessa muuttujia joukkoihin tietämättä mikä on luokitteluperuste. Ryhmittelyanalyysi ei vaadi jatkotestejä vaan on itsessään riittävä menetelmä analysointiin. (Metsämuuronen 2007, 564, 778, 806, 904.)

Ryhmittelyanalyysija on erilaisia. Hierarkkisessa ryhmittelyanalyysissa voidaan ryhmitellä havaintoja ja muuttujia ja K-keskiarvon analyysissa (K-Means Cluster Analysis) ryhmitellään pelkästään havaintoja. Tässä tutkimuksessa ryhmittelyanalyysiin käytettiin K-keskiarvon

ryhmittelyanalyysiä. K-keskiarvon ryhmittelyanalyysissä määritellään ensin klusterikeskukset, jotka yhdistetään lähimpään keskukseen. Näistä keskuksista lasketaan tarkempi arvio uusista havainnoista. Tämä etsintä jatkuu kunnes uusista havainnoista ei enää synny muutosta keskuksissa. K-keskiarvon analyysia käytetään etenkin suurissa aineistoissa. (Metsämuuronen 2007, 803.)

Ryhmittelyanalyysissä on kolme vaihetta: muuttujien standardointi, havaintojen välillä olevien etäisyyksien mittaaminen ja havaintojen linkittäminen toisiinsa. Tärkeää ryhmittelyanalyysissä on muuttujien valinta, sillä niillä oletetaan olevan samankaltaisuuksia ryhmien sisällä. Lisäksi luokittelun onnistumisen kriteerit ovat, että ryhmittely kuvaa tutkittavaa ilmiötä, ominaisuudet ovat luokitteluun sopivia ja kohde voi kuulua vain yhteen ryhmään. (Metsämuuronen 2009, 783, 802.)

Ryhmien välisiä eroja testattiin ei-parametrisella Kruskalin-Wallis -testillä. Kruskalin-Wallis testissä muuttujina voidaan käyttää vähintään välimatka-asteikollisia muuttujia. Kruskalin-Wallis testi soveltuu käytettäväksi, kun vertailtavia ryhmiä on enemmän kuin kaksi ja niiden otoskoot ovat erikokoisia. (Metsämuuronen 2009, 1116.) Käytetty p-arvo testeissä oli 0,05.

8. Tutkimuksen tulokset

8.1 Kuvailevat tulokset

Kysely lähetettiin 2221 yritykselle, joista 613 oli maatilayrityksiä. Kyselyyn vastasi 335 yritystä. Näistä alkutuotantoa päätoimialana harjoitti 168 yritystä. Alkutuotantoa edustavia päätoimialoja oli yhdeksän. Alkutuotantoa ovat viljan, palko- tai öljykasvien viljely, vihannesten viljely, hedelmien, marjojen tai maustekasvien viljely, lypsykarjatalous, muu nautakarjatalous, sikatalous ja siipikarjatalous. Lisäksi alkutuotantoon mukaan kuuluvaksi otettiin lammastalous ja mehiläistalous, jotka vastaajat olivat ilmoittaneet kohtaan ”muu tuotanto”. Poronhoito, jonka yksi yrittäjä oli ilmoittanut päätoimialakseen, yhdistettiin luokkaan nautakarjatalous ja vuohien hoito, joita harjoitti kaksi yritystä päätoimisesti, yhdistettiin luokkaan lammastalous. Yksi vastaaja oli vastannut päätoimialakseen sekä viljan että vihannesten viljelyn ja yksi vihannesten viljely ja siipikarja. Molemmat laskettiin mukaan. Näistä 168:sta yrityksestä lähiruokaliiketoiminnan osuudeksi 51-100% ilmoitti 61 yritystä. 58 yritystä ilmoitti lähiruokaliiketoiminnan osuudeksi 11-50 %, ja 49 yritystä ilmoitti lähiruokaliiketoiminnan osuudeksi 0-10%. Tutkimukseen otettiin mukaan yritykset, joiden lähiruokaliiketoiminnan osuus oli 11-100%. Tällaisia yrityksiä oli 119.

Jakautuminen maakunnittain

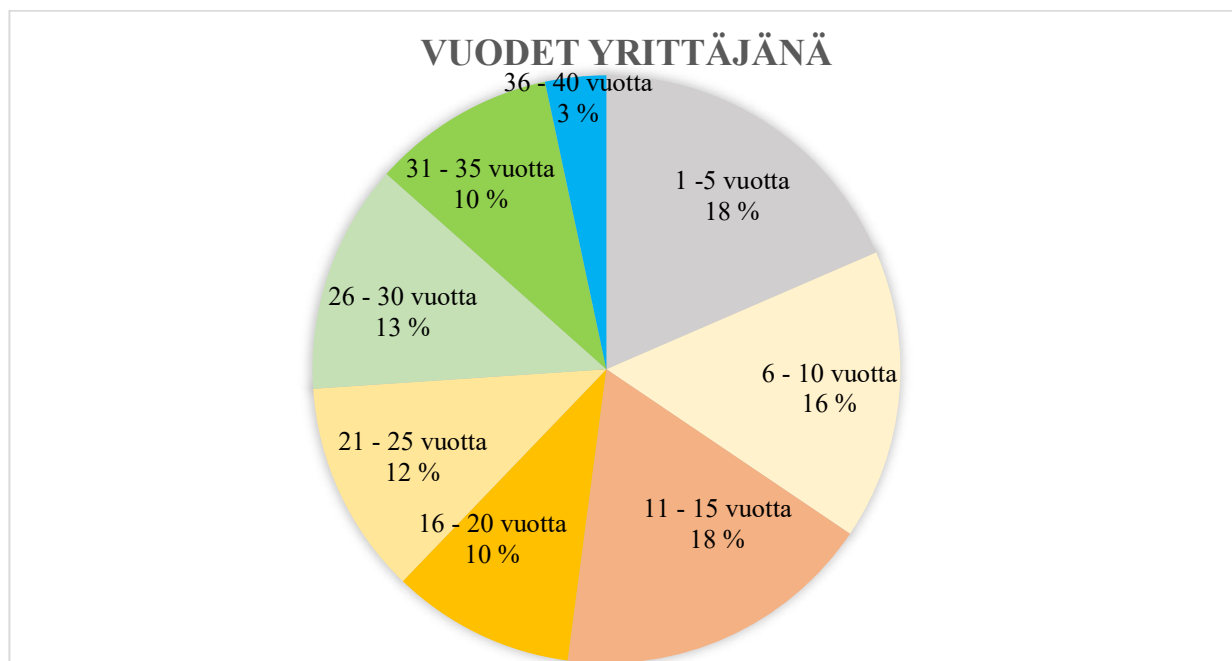
Tutkimukseen valikoituneet 119 yritystä olivat jakaantuneet ympäri Suomea. Varsinais-Suomen alueella oli 18 yritystä, Pirkanmaalla 13 ja Pohjois-Savon alueella 12 yritystä. Kanta-Hämeen ja Pohjois-Pohjanmaan alueella oli yhdeksän yritystä, Keski-Suomessa kahdeksan, Uudenmaan ja Pohjois-Karjalan alueella seitsemän yritystä ja Satakunnan alueella kuusi yritystä. Kymenlaaksossa, Etelä-Savossa ja Pohjanmaalla oli viisi yritystä, Etelä-Karjalassa neljä, Etelä-Pohjanmaalla ja Lapissa kolme. Päijät-Hämeessä kaksi ja Ahvenanmaalla yksi. Kolme vastaajaa oli ilmoittanut toimivansa kahden maakunnan rajalla, joista valittiin toiminta-alueeksi ensin mainittu.

Työllistäminen

Suurin osa (68 %) vastaajista työllisti kaksi kokoaikaista henkilöä. 19 % työllistää yhden henkilön. Henkilöstön maksimikokonaismäärä oli viisi kokoaikaista henkilöä. Vajaa puolet (49 %) yrityksistä työllisti kaksi osa-aikaista henkilöä. 19 % työllisti yhden osa-aikaisen. Kukaan vastaajista ei työllistänyt enempää kuin viisi osa-aikaista työntekijää.

Yrittäjät

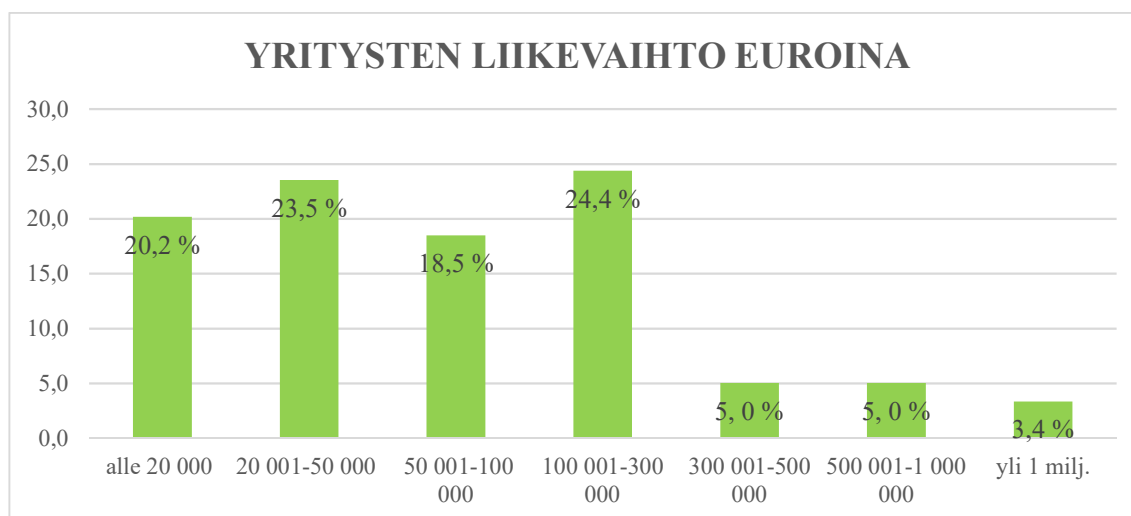
Yrittäjien kokemus vuosina jakaantui melko tasaisesti (kuvio 4). Vastaajista 8 % oli suunnitellut lopettavansa yritystoiminnan tai siirtyvänsä eläkkeelle.



Kuvio 4. Vuodet yrittäjänä.

Liikevaihto

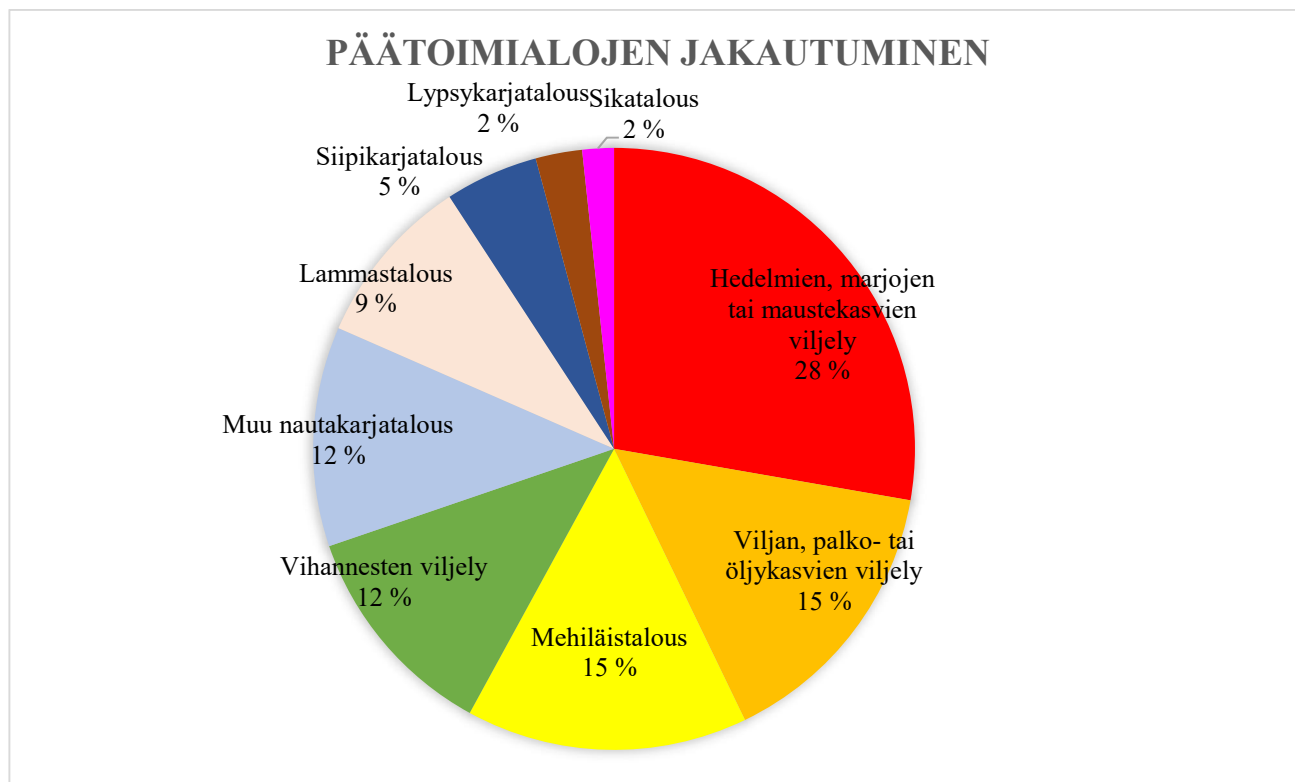
Yritysten liikevaihtoa on kuvattu kuviossa viisi. Yrityksiä oli 119, joista suurimman osan liikevaihto oli alle 100 000 euroa. Noin 24 % yrityksistä saavutti 100 001 – 300 000 euron liikevaihdon. Tätä suurempi yrityksiä liikevaihdoltaan oli noin 13 % yrityksistä.



Kuvio 5. Yritysten liikevaihto euroina.

Päätoimialojen jakautuminen

Päätoimialat jaettiin yhdeksään luokkaan ja niiden suuruutta mitattiin liikevaihdolla. Hedelmien, marjojen ja maustekasvien viljely oli liikevaihdoltaan suurin päätoimiala. Seuraavien päätoimialojen osuudet olivat melko samankokoisia. Pienimmät päätoimialat liikevaihdolla mitattuna olivat sikatalous ja lypsykarjatalous (kuvio 6).



Kuvio 6. Päätoimialojen jakautuminen.

Suoramyyntin osuus

Yrittäjiltä oli kysytty miten suuren osan kokonaismyynnistä kuluttajille suoramyynti muodostaa. Suoramyyntillä tarkoitetaan myyntiä suoraan tilalta, omaa verkkokauppa tai REKO-rengasta. Vastaajia, joiden tuotteiden myynnistä yli puolet muodostuu suoramyyntistä kuluttajille, oli 45,4 % (taulukko 2).

Taulukko 2. Suoramyyntin osuus kuluttajille kokonaismyyntistä.

| | Frequency | Percent |
|------------|-----------|---------|
| 0 % | 5 | 4,2 |
| alle 10% | 21 | 17,6 |
| 11 - 50 % | 38 | 31,9 |
| 51 - 100 % | 54 | 45,4 |
| Total | 118 | 99,2 |
| Missing | 1 | 0,8 |
| Total | 119 | 100 |

8.2 SWOT-analyysi

Yrittäjiltä kysyttiin mitä he kokevat tällä hetkellä vahvuuksiksi, heikkouksiksi, mahdollisuuksiksi ja uhiksi. Näiden perusteella tehtiin SWOT-analyysi.

Vahvuuksiksi yrittäjät kokivat ammattitaitonsa ja kokemuksensa. Yrittäjät uskoivat myös tuotteisiinsa ja haluun kehittää tuotteita. Lisäksi vahvuutena pidettiin innovatiivisuutta, luomua ja tuotteiden laatua. Taloudellinen osaaminen ja liiketoimintaosaaminen koettiin myös vahvuudeksi. Asiakassuhteet, imago ja hyvä brändi olivat myös vahvuus kuten myös kevyt organisaatio ja hyvät toimitilat. Verkostoituminen ja yhteistyö olivat myös vahvuus. Osa vastasi pääoman olevan vahvuus.

Heikkoutena korostui resurssien puute ja korkeat kustannukset. Oma jaksaminen, suuri työmäärä, ajan puute ja työn sesonkiluonteisuus koetaan heikkoudeksi. Toiminnan koetaan olevan myös pientä ja pirstaleista, työmäärä suuri ja työvoimaa ei ole saatavilla ja se on kallista. Heikkoudeksi osoittautui myös osaamisen puute, esimerkiksi markkinoinnissa. Ongelmia on myös kone- ja rakennuskannassa. Heikkoudeksi mainittiin myös se, että toiminnalle ei ole jatkajaa. Yrittäjästä itsestään riippumattomat asiat kuten katovuodet ja sääolosuhteet koettiin myös heikkoudeksi. Keskusliikkeiden ylivalta mainittiin myös heikkoudeksi. Osa yrittäjistä ei halua kasvattaa toimintaansa ja yrityksen sijainti kaukana asiakkaista oli heikkous.

Vahvuuksina ja heikkouksina oli samoja asioita. Osa yrittäjistä kokee osaamisen vahvuudeksi ja osalle osaamisen puute oli heikkous. Osalle vastaajista tuotantotilat olivat vahvuus ja osalla oli ongelmia rakennus- ja konekannassa.

Mahdollisuuksina pidettiin tuotannon laajentamista ja kasvattamista. Lähiruokabuumi, kotimaisuus ja terveellisyys koettiin mahdollisuudeksi ja sen myötä oman tuotteen trendikkyys ja luomu. Tuotteen

ja raaka-aineiden laadukkuudelle on kysyntää. Kysynnän kasvaminen koettiin mahdollisuutena. Pienen yrityksen joustavuus koetaan mahdollisuutena. Vienti, Reko ja suoramyynti ovat mahdollisuus.

Uhkina toistui osin samoja asioita kuin heikkouksien kohdalla. Uhkina pidettiin kilpailua ja etenkin hintakilpailua. Yrityksen taloudellinen tilanne, rahoitusongelmat, yrittäjän jaksaminen, terveys ja ikä koettiin uhkana. Lainsäädäntö ja byrokratia koettiin uhkana. Myös se, että toiminnalle ei ole jatkajaa eikä osaavaa työvoimaa tarjolla pidettiin uhkana yritykselle. Tuotteiden alhainen jalostusaste ja se, että tuotteet eivät ole houkuttelevia pidettiin uhkana.

SWOT-analyysin yhteenveto on esitelty taulukossa kolme.

Taulukko 3. SWOT-analyysin yhteenveto

| | |
|--|---|
| Vahvuudet <ul style="list-style-type: none"> • Ammattitaito ja kokemus • Tuote • Innovatiivisuus ja halu kehittää • Luomu • Laatu • Taloudellinen ja liiketoimintaosaaminen • Asiakassuhteet • Tunnettuus, hyvä imago ja brändi • Joustavuus ja kevyt organisaatio • Hyvät toimitilat • Hinta • Verkostoituminen ja yhteistyö • Pääoma | Heikkoudet <ul style="list-style-type: none"> • Ajan puute, oma jaksaminen ja työn sesonkiluonteisuus • Yrityksen taloudellinen tilanne ja ongelmat kannattavuudessa • Toiminnan pienuus ja pirstaleisuus, tuotteiden riittämättömyys • Työvoiman puute ja hinta • Terveys ja vanheneminen, ei jatkajaa toiminnalle • Katovuodet ja sääolosuhteet • Ongelmat rakennus- ja konekannassa ja tuotantotiloissa • Markkinointiosaamisen puute • Osaamisen puute • Korkeat kustannukset ja pienet resurssit • Kilpailu ja keskusliikkeiden ylivalta • Sijainti kaukana asiakkaista • Suuri työmäärä • Ei halua kasvattaa toimintaa |
| Mahdollisuudet <ul style="list-style-type: none"> • Tuotannon kasvattaminen ja monipuolistaminen, tuotannon laajentaminen • Lähiruokabuumi • Trendikäs tuote • Luomu • Kotimaisuus ja terveellisyys • Kysynnän kasvu • Uudet markkinointitavat ja -kanavat, some • Laadukkaat raaka-aineet ja tuotteet, joille kysyntää • Uudet menetelmät • Vienti • Reko ja suoramyynti • Pienen yrityksen joustavuus • Sijainti | Uhat <ul style="list-style-type: none"> • Kilpailu ja hintakilpailu • Yrityksen taloudellinen tilanne ja rahoitusongelmat • Ympäristön muutokset • Yrittäjän jaksaminen, terveys ja ikä • Lainsäädäntö ja byrokratia • Toiminnalle ei jatkajaa • Ei osaavaa työvoimaa • Tuotteet eivät houkuttelevia, alhainen jalostusaste |

8.3 Ryhmittelyanalyysi

Tilastollisessa analyysissä käytettiin ryhmittely- eli klusterianalyysiä, jolla samankaltaiset havainnot ryhmitellään samaan ryhmään. Tutkimuksessa ryhmittelyanalyysi toteutettiin K-Means –analyysillä

tilasto-ohjelma IBM SPSS 25 avulla. K-Means-analyysi valittiin, koska aineistokoko oli suuri ja haluttiin selvittää samankaltaisuuksia ryhmien sisällä.

Ryhmittelyanalyysillä yritykset jaettiin ryhmiin taloudellisen menestyksen mukaan (menestysluokittelu) ja tutkittiin mikä näille ryhmille oli yhteistä. Ryhmittelyanalyysin perustana käytettiin yrityksen taloudellista tilaa nyt. Yrittäjät olivat arvioineet itse toiminnan kannattavuutta kokonaisuutena, verotuksen mukaista nettotulosta ja ulkopuolisen rahoituksen saatavuutta. Asteikkona taloudellisen tilan arviointiin yrittäjät olivat käyttäneet viisiportaista Likertin asteikkoa, jossa 1 = huono, 2 = kohtalainen, 3 = tyydyttävä, 4 = hyvä ja 5 = erinomainen.

Aineiston jakaminen luokkiin tehtiin käytännössä tekemällä analyysi useaan kertaan eri ryhmien lukumäärällä. Tulosten perusteella päädyttiin neljän luokan ratkaisuun, koska pienimmissä ryhmissä erot ryhmien kesken eivät olisi olleet tarpeeksi selkeitä ja isoimmissä ryhmissä eroja olisi ollut liikaa. Kahden ja kolmen ryhmän ratkaisussa erot eivät olisi nousseet selkeästi esille. Lisäksi jaettaessa yritykset kolmeen luokkaan, olisi muodostunut kaksi isoa ja yksi pieni ryhmä suhteessa muihin. Viiden ryhmän jaossa, yksi luokka olisi ollut liian pieni (4 yritystä) verrattuna muihin. Neljä luokkaa jakaa yritykset selkeästi menestykseltään hyviin ja vähemmän hyviin ja on riittävä menestystekijöiden selvittämiseen (taulukko 4). Liitteessä 2 on esitelty eri klusterivaihtoehdot. Ryhmittelyanalyysin perusteella luotiin uusi muuttuja nimeltään menestysluokka, joka toimii selittävänä muuttujana.

Taulukko 4. Neljän klusterin menestysluokittelu.

| | 1) Hyvä | 2) Vakavarainen | 3) Heikko | 4) Keskimääräinen kannattavuus, ongelmia rahoituksen saatavuudessa |
|------------------------------------|---------|-----------------|-----------|--|
| Kannattavuus | 4 | 3 | 2 | 3 |
| Nettotulos | 4 | 2 | 1 | 3 |
| Ulkopuolisen rahoituksen saatavuus | 4 | 4 | 2 | 1 |

1 = huono, 2 = kohtalainen, 3 = tyydyttävä, 4 = hyvä ja 5 = erinomainen.

Analyysin tuloksena saadut ryhmät nimettiin 1) hyvä, 2) vakavarainen, 3) heikko ja 4) keskimääräinen kannattavuus, ongelmia rahoituksen saatavuudessa. Ryhmään hyvät kuuluvat yritykset olivat arvioineet kannattavuuden kokonaisuutena, nettotuloksen ja ulkopuolisen rahoituksen

saatavuuden olevan hyvä. Vakavaraiset olivat arvioineen kannattavuuden kokonaisuutena olevan tyydyttävä, nettotuloksen kohtalaisen ja ulkopuolisen rahoituksen saatavuuden olevan hyvä. Luokkaan heikko kuuluvat arvioivat kannattavuuden kokonaisuutena ja nettotuloksen olevan kohtalainen ja nettotuloksen huono. Ryhmä, joka nimettiin keskimääräinen kannattavuus, ongelmia rahoituksen saatavuudessa, oli arvioinut nimensä mukaisesti rahoituksen saatavuuden olevan huono ja kannattavuuden ja nettotuloksen olevan tyydyttäviä.

Viisi yritystä oli jättänyt vastaamatta ryhmittelyanalyysin perusteella oleviin kysymyksiin, joten tilastolliseen analyysiin jäi jäljelle 114 yritystä. Suurin ryhmä oli vakavaraiset yritykset, joita oli 49. Menestykseltään hyviä yrityksiä oli 32 ja heikkoja 24. Pienin ryhmä oli yritykset, joilla oli keskimääräinen kannattavuus mutta ongelmia rahoituksen saatavuudessa. Näitä yrityksiä oli yhdeksän.

Ryhmittelyanalyysin 114:sta yrityksestä 111 oli nimennyt liikevaihdoltaan suurimman päätoimialan. Eniten harjoitettu päätoimiala oli hedelmien, marjojen ja vihannesten viljely. Tätä toimialaa harjoitti kaikkiin menestysluokkiin kuuluvia yrityksiä, enemmistönä hyviin ja vakavaraisiin yrityksiin kuuluvia. Toiseksi suurin toimiala liikevaihdolla mitattuna oli mehiläistalous, jossa enemmistönä olivat vakavaraiset yritykset. Kolmanneksi suurin päätoimiala olivat vihannesten viljely ja muu nautakarjatalous. Vihannesten viljelyä harjoittivat kaikkiin ryhmiin kuuluvia yrityksiä. Muun nautakarjatalouden enemmistönä olivat hyvät ja vakavaraiset yritykset. Viljan, palko – ja öljykasvien viljely viidenneksi suurin, tässä ryhmässä korostui hyvien ja heikkojen yritysten osuus enemmistönä. Lammastalous oli kuudenneksi suurin toimiala, jota harjoittivat hyvät ja vakavaraiset yritykset, yhtä poikkeusta lukuun ottamatta. Siipikarjatalous oli kuudelle yritykselle päätoimiala. Lypsykarjatalous oli päätoimialana kolmelle vakavaraiselle yritykselle, muut ryhmät eivät harjoittaneet tätä lainkaan. Sikatalous oli päätoimiala kahdelle yritykselle, jotka kuuluivat ryhmiin vakavarainen ja keskimääräinen kannattavuus mutta rahoitusongelmia (kuvio 7).

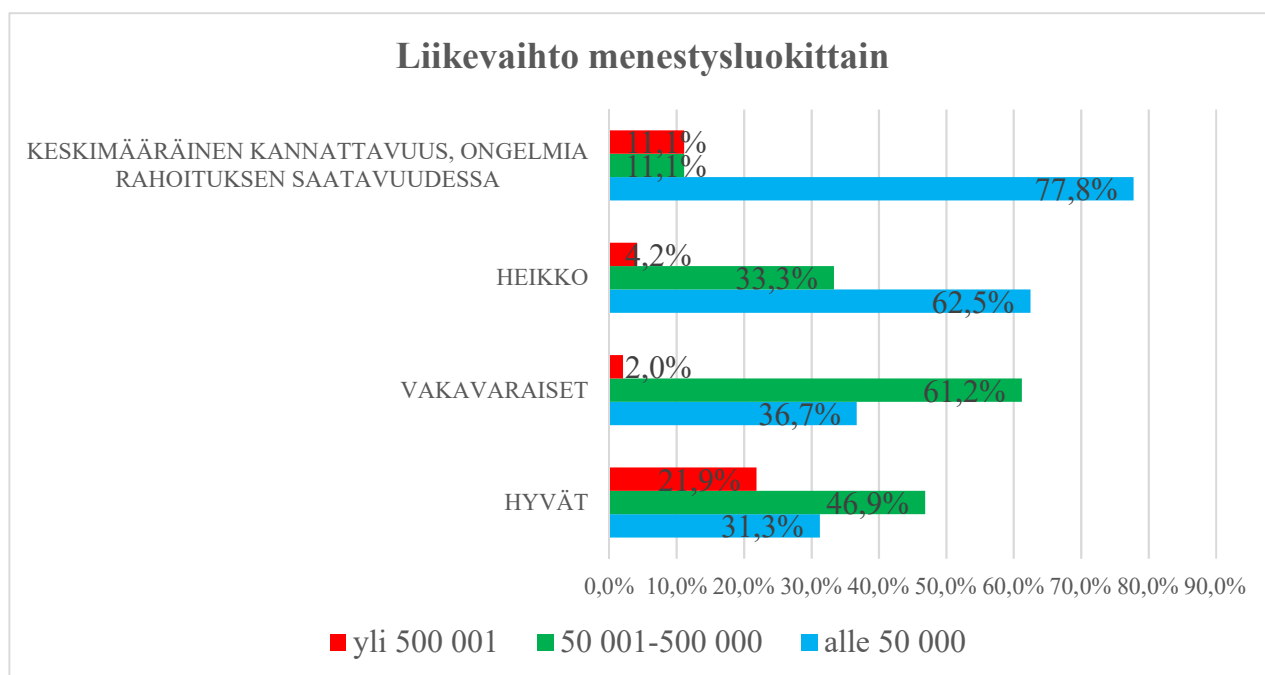


Kuvio 7. Päätoimialojen jakautuminen menestysluokittain.

8.4 Menestysluokkien kuvailu

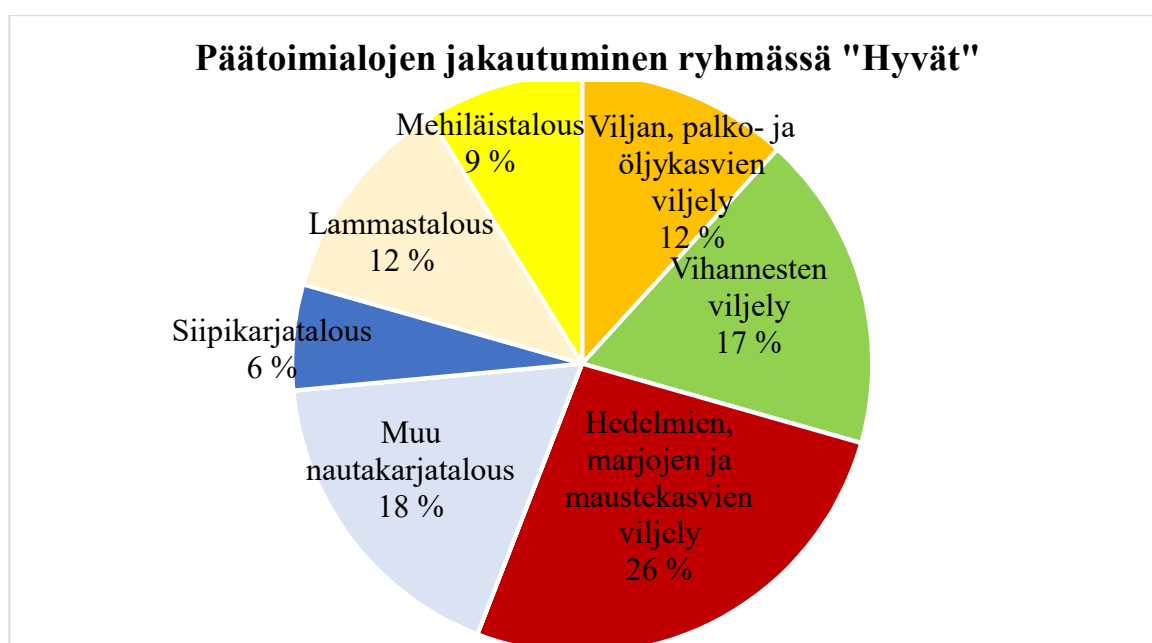
Menestysluokka ”Hyvät”

Ensimmäisessä ryhmässä yrityksiä oli 32. Suurimmalla osalla tähän ryhmään kuuluvista yrityksistä liikevaihto sijoittui välillä 50 001 – 500 000 euroa. Tässä ryhmässä oli myös suhteellisesti eniten yli 500 001 euron liikevaihdon ylittäviä yrityksiä (kuvio 8).



Kuvio 8. Liikevaihto menestysluokittain.

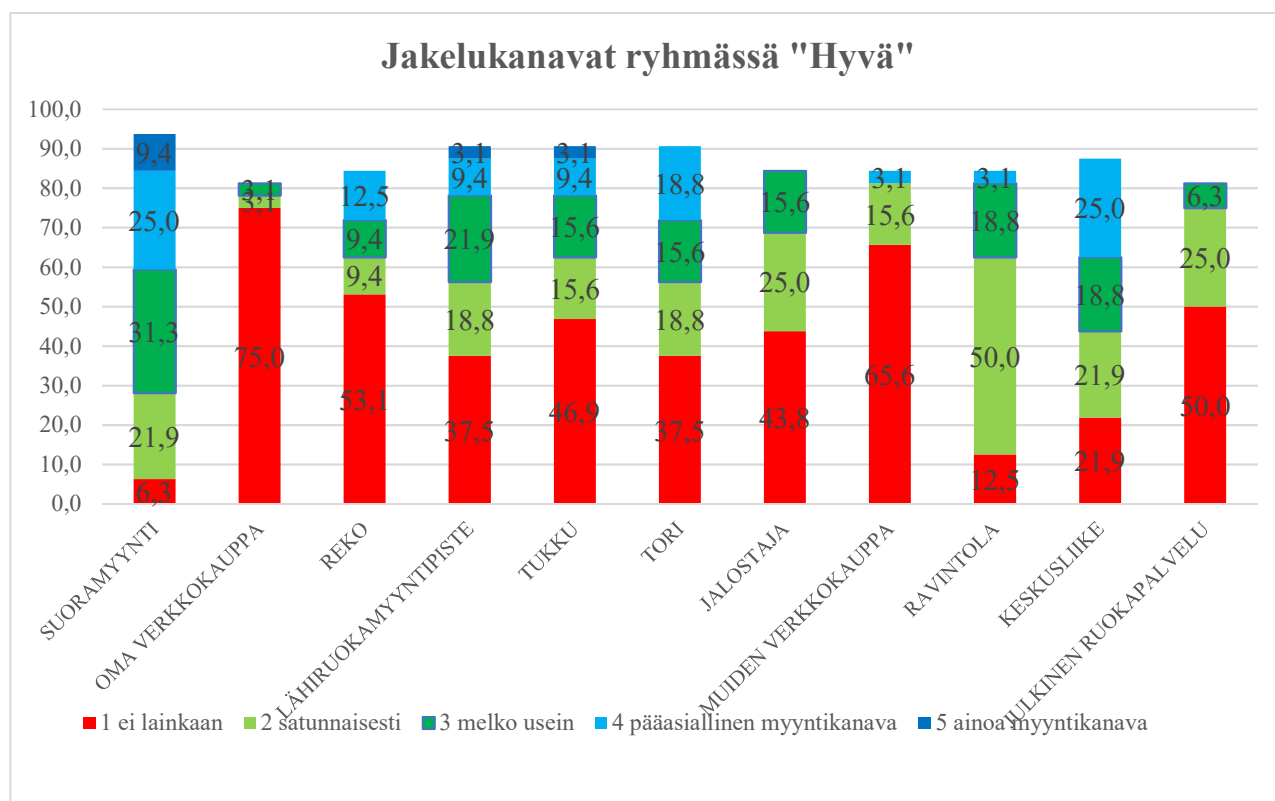
Suurin päätoimiala liikevaihdolla mitattuna tässä ryhmässä oli hedelmien, marjojen tai maustekasvien viljely, jota harjoitti 26 % ryhmän yrityksistä. Toiseksi suurin päätoimiala oli muu nautakarjatalous (18 %) ja kolmanneksi suurin oli vihannesten viljely (17 %). Lammastalouden osuus oli 12 %, mehiläistalouden osuus 9 % ja siipikarjatalouden osuus 6 %. Sika- tai lypsykarjataloutta ei harjoitettu tähän ryhmään kuuluvissa yrityksissä lainkaan (kuvio 9).



Kuvio 9. Päätoimialojen jakautuminen ryhmässä Hyvät.

Jatkojalostusta tästä ryhmästä harjoitti 41 % yrityksistä. Jatkojalostus jakaantui seuraavasti: elintarvikekauppa ja ravintola 38 %, juomien, meijeri ja myllytuotteiden jatkojalostus 31 %, muuta jatkojalostusta 23 % ja yhdellä yrityksellä oli lihanpalvaus jatkojalostusmuotona.

Suoramyyntiä jakelukanavana kuluttajille käytti vähintään satunnaisesti 88 % ryhmän yrittäjistä. 9 %:lle se oli ainoa jakelukanava. Toiseksi eniten käytetty jakelukanava oli ravintola, jota käytti 72 % ryhmän yrityksistä. Kolmanneksi eniten käytettiin keskusliikettä, jota käytti 66 % ryhmän yrityksistä. Yrityksistä 75 % ilmoitti, että ei lainkaan käytä omaa verkkokauppaa myydessä tuotteita kuluttajille. 66 % ei käytä muiden verkkokauppaa ja 53 % ei käytä lainkaan REKO-jakelurengasta (kuvio 10).



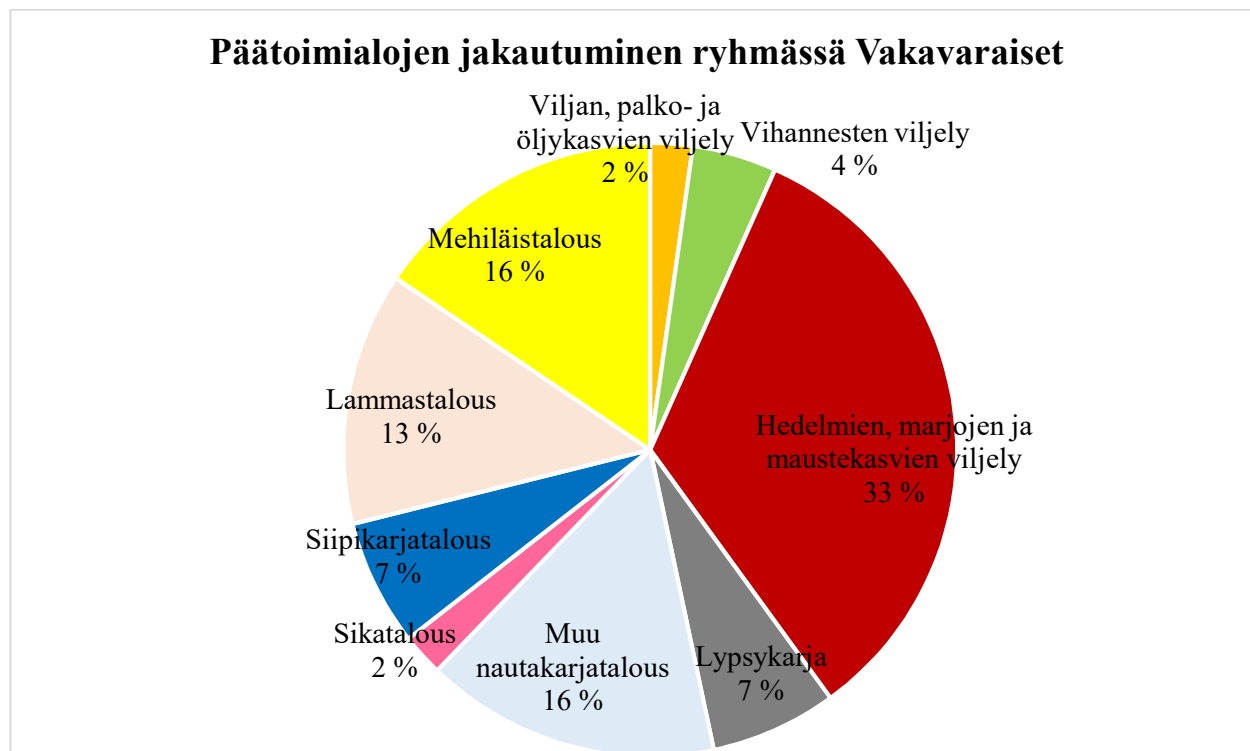
Kuvio 10. Jakelukanavat ryhmässä "Hyvä"

Menestysluokka "Vakavaraiset"

Vakavaraisia yrityksiä oli 49, joista 62 %:n liikevaihto sijoittui välillä 50 001 – 5000 000 euroa. Alle 50 000 euron liikevaihdon yrityksiä tässä luokassa oli 37 % ja 2 %:n liikevaihto oli yli 500 001 euroa (kuvio 8).

Vakavaraisten yritysten keskuudessa selkeästi eniten harjoitetuksi päätoimialaksi liikevaihdon mitattuna nousi hedelmien, marjojen ja maustekasvien viljely. Sitä harjoitti 33 % ryhmän yrityksistä.

Toiseksi suurimmat toimialat olivat mehiläistalous ja muu nautakarjatalous. Seuraavaksi suurimmat olivat lammastalous ja lypsykarja. Yksittäisiä toimialoja edustivat tässä ryhmässä sikatalous ja viljan, palko- ja öljykasvien viljely (kuvio 11).

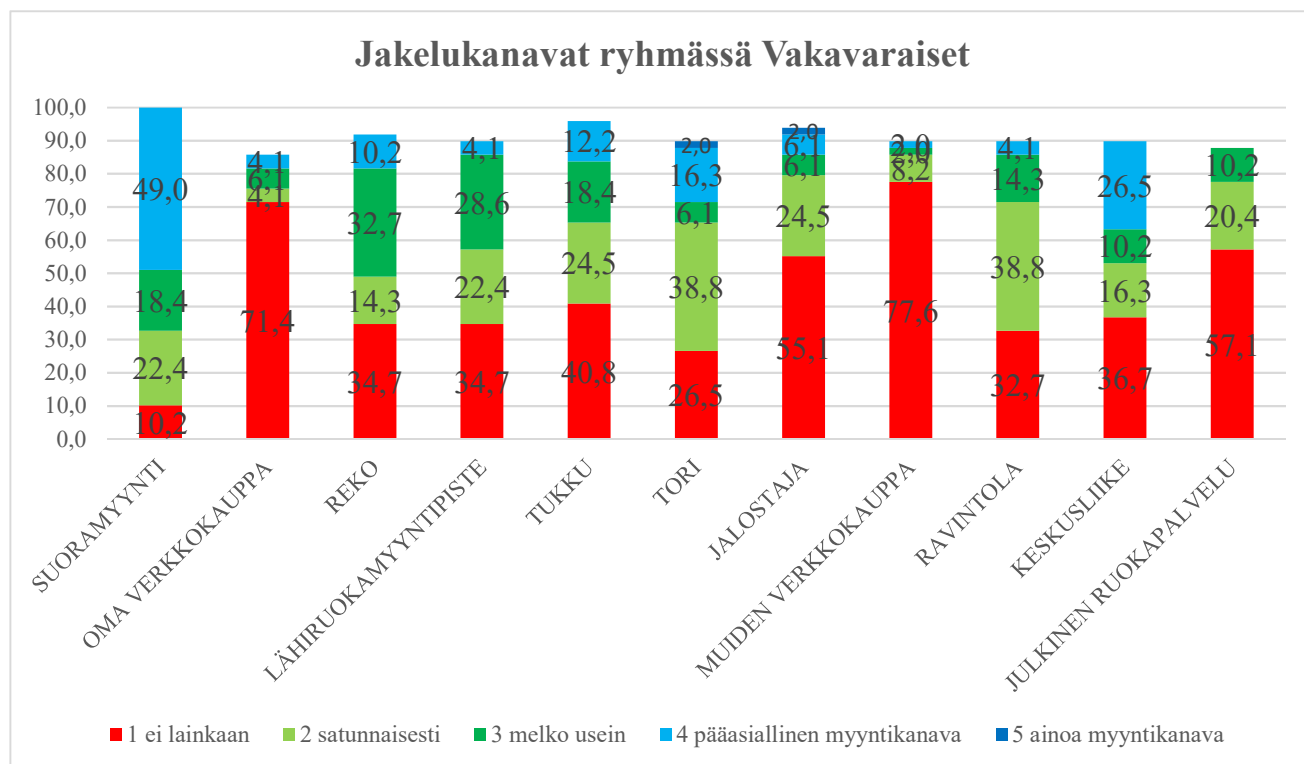


Kuvio 11. Päätoimialojen jakautuminen ryhmässä Vakavaraiset.

Vakavaraisten 49 yrityksen ryhmästä 35 %:n liiketoimintaan kuului jatkojalostus. Suosituin muoto oli elintarvikekauppa ja muut elintarvikkeet (41 %), toiseksi eniten oli juomien ja meijerituotteiden jatkojalostusta (24 %), teurastusta teki 18 %:a yrityksistä kuten myös muuta elintarvikejalostusta. Suosituimmat jatkojalostusmuodot olivat suoraan päätoimialoista. Hunajan tuotanto oli suosituin ja toiseksi suosituin lammastuotteiden jatkojalostus. Yksi yritys ilmoitti lihan suoramyyntin jatkojalostusmuodoksi.

Suoramyynti oli myös tämän ryhmän eniten käytetty jakelukanava kuluttajille. Sitä käytti 90 % yrityksistä ja pääasiallinen myyntikanava se oli 49 %:lle vakavaraista yrityksistä. Toiseksi eniten käytetty jakelukanava oli tori, jota käytti 63 % ryhmän yrityksistä. Selvästi vähiten käytettyjä jakelukanavia olivat verkkokaupat. Oma verkkokauppaa ei käyttänyt lainkaan 71 % ja muiden verkkokauppaa ei käyttänyt lainkaan 78 % ryhmän yrityksistä. REKOn käyttäjiä vakavaraisten yritysten ryhmässä oli 57 %. REKON käyttö oli jakaantunutta. 33 % käytti REKOA useimmiten jakelukanavana ja 35 % ei käyttänyt REKOA lainkaan. Verkkokauppojen lisäksi vähiten käytettyjä

jakelukanavia olivat julkinen ruokapalvelu, jota ei käyttänyt lainkaan 57 % ryhmän yrityksistä ja jalostajaa ei käyttänyt 55 % ryhmän yrityksistä (kuvio 12).

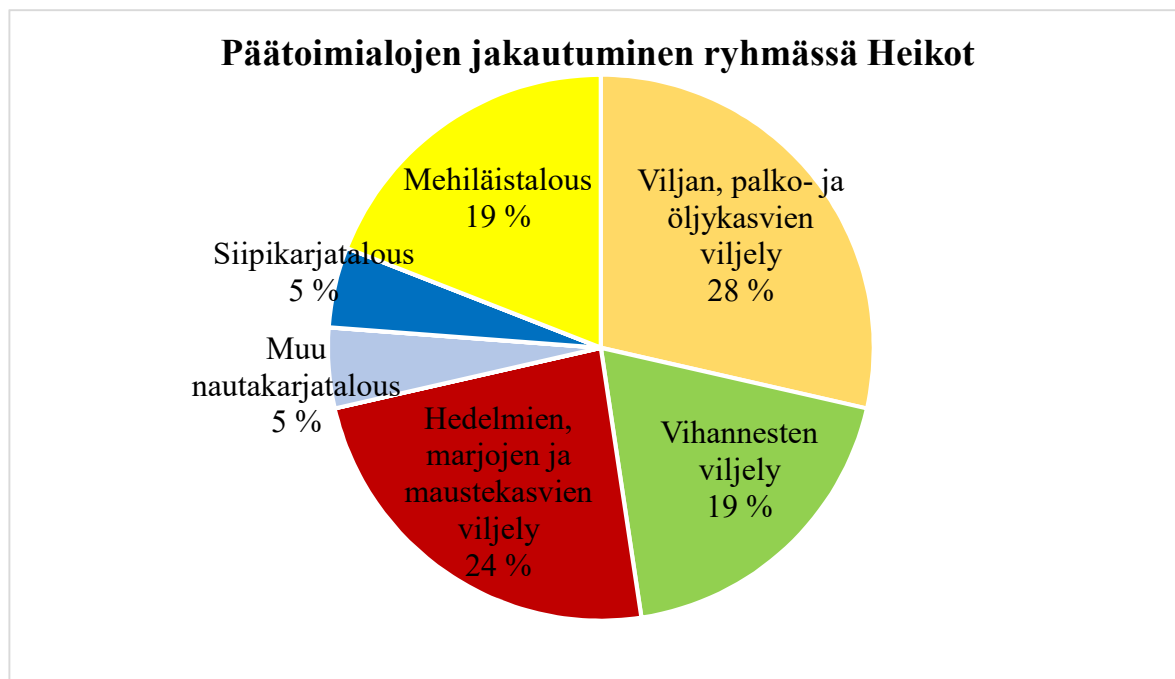


Kuvio 12. Jakelukanavat ryhmässä Vakavaraiset

Menestysluokka "Heikko"

Menestykseltään heikkoja yrityksiä oli 24. Näistä suurimmalla osalla liikevaihto oli alle 50 000 euroa. Seuraavaksi eniten oli yrityksiä, joiden liikevaihto oli 50 001- 5000 000 euroa ja neljällä prosentilla (tässä tapauksessa yksi yritys) liikevaihto oli yli 500 001 euroa (kuvio 8).

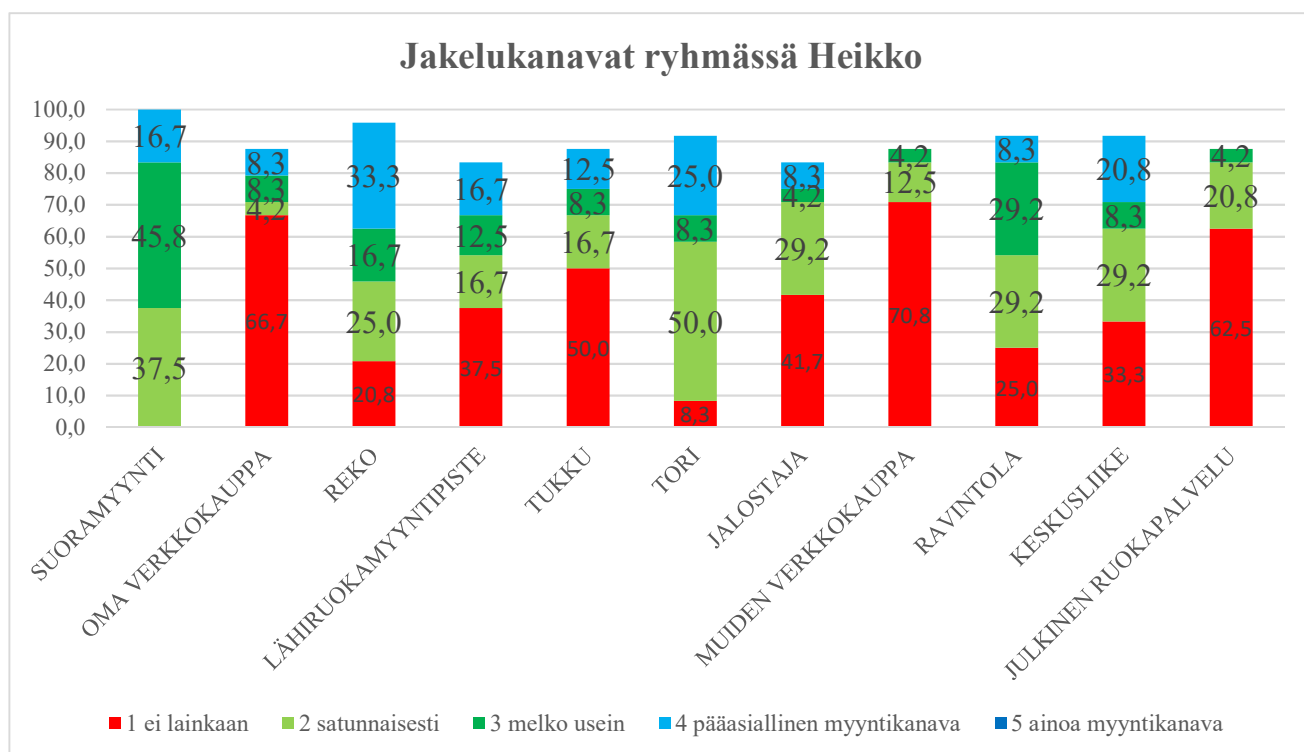
Heikkojen yritysten suurimmat päätoimialat olivat viljan, palko- tai öljykasvien viljely ja hedelmien, marjojen tai maustekasvien viljely, joita ensimmäistä harjoitti 29 % ryhmän yrityksistä ja jälkimmäistä 24 % ryhmän yrityksistä. Seuraavaksi eniten harjoitettu päätoimiala oli vihannesten viljely 19 %:n osuudella. Yksittäisiä päätoimialaksi mainittuja aloja olivat muu nautakarjatalous ja siipikarjatalous (kuvio 13).



Kuvio 13. Päätoimialojen jakautuminen ryhmässä Heikot

Ryhmään heikot kuului 24 yritystä, joista puolet harjoitti jatkojalostusta. Myllytuotteiden ja juomien jalostus oli suosituin muoto (42 %), toiseksi eniten muut elintarvikkeet ja elintarvikekauppa, yksi yritys ilmoitti jatkojalostusmuodoksi muut.

Tässä ryhmässä korostuivat suoramyyntin, torimyyntin ja REKON osuus jakelukanavana. Suoramyyntiä käyttivät kaikki yritykset ryhmässä ja torimyyntiä 84 %: a. Seuraavaksi eniten käytetty jakelukanava oli REKO, jota käytti 75 % yrityksistä. REKO käytettiin tässä ryhmässä eniten suhteessa muihin ryhmiin. Myös tässä ryhmässä verkkokaupat olivat vähiten käytetty jakelukanava. Seuraavaksi vähiten käytetyt jakelukanavat olivat julkinen ruokapalvelu (63 %), tukku (50 %) ja jalostaja (42 %) (kuvio 14).



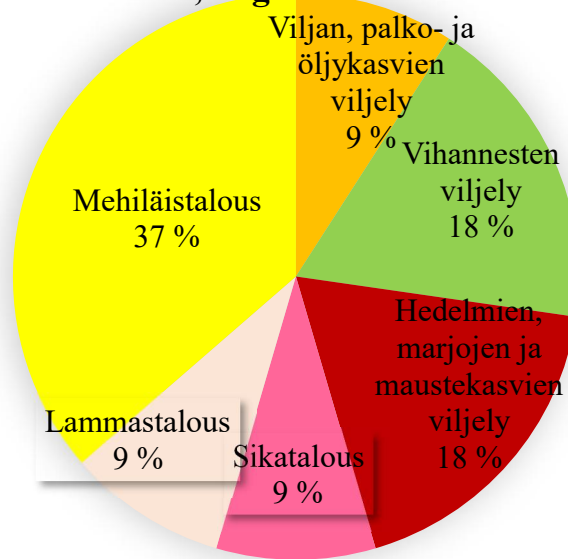
Kuvio 14. Jakelukanavat ryhmässä Heikko.

Menestysluokka "Keskimääräinen kannattavuus, ongelmia rahoituksen saatavuudessa"

Tähän luokkaan kuului yhdeksän yritystä, jotka edustivat suurimmalta osin liikevaihdoltaan pieniä alle 50 000 euron yrityksiä. Yhden yrityksen liikevaihto oli yli 500 001 euroa ja yhden yrityksen liikevaihto sijoittui välille 50 001- 500 000 euroa.

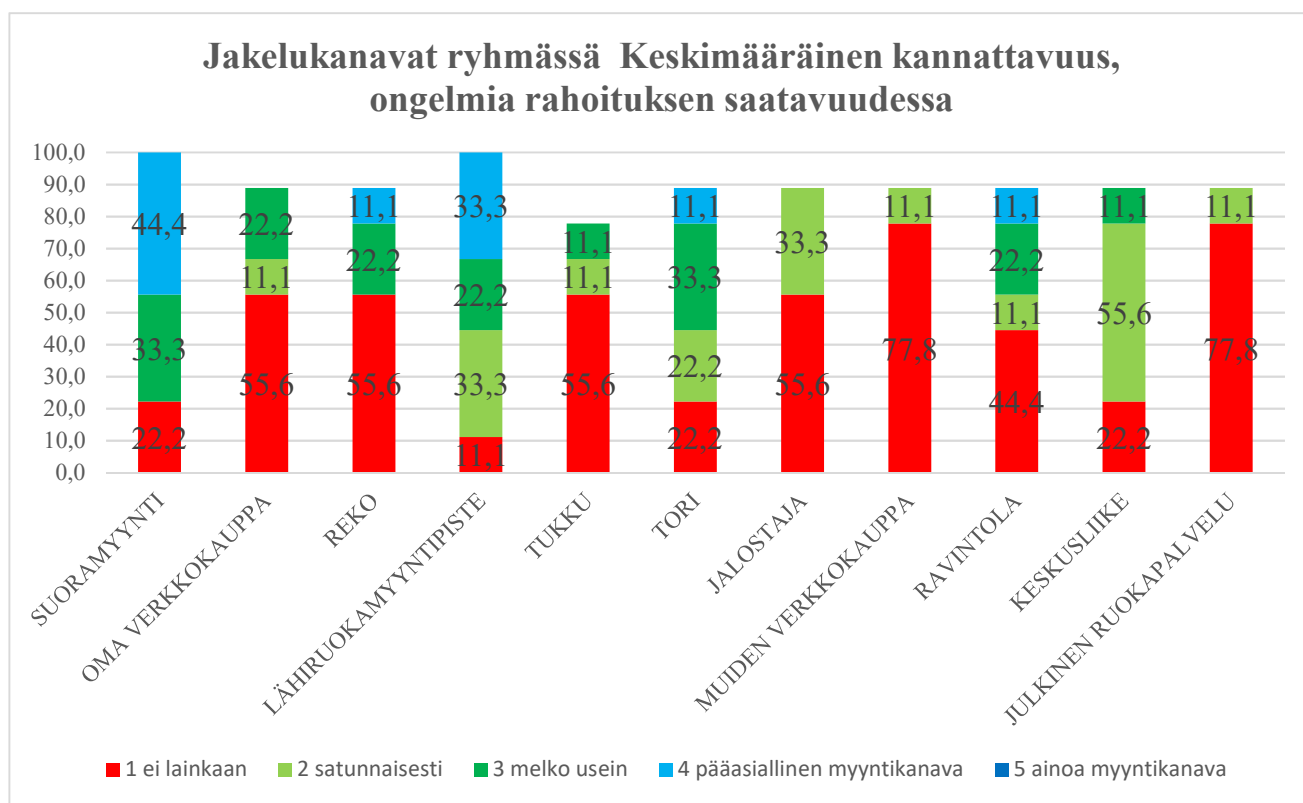
Tässä pienimmässä ryhmässä suurimmaksi päätoimialaksi nousi mehiläistalous. Muut suurimmat päätoimialat (1-2 yritystä) liikevaihdolla mitattuna olivat viljan, palko- tai öljykasvien viljely, vihannesten viljely, hedelmien, marjojen tai maustekasvien viljely ja lammastalous (kuvio 15).

Päätoimialojen jakautumien ryhmässä keskimääräinen kannattavuus, ongelmia rahoituksen saatavuudessa



Kuvio 15. Päätoimialojen jakautuminen ryhmässä Keskimääräinen kannattavuus, ongelmia rahoituksen saatavuudessa.

Jatkojalostusta tästä ryhmästä harjoitti kolme yritystä. Yhden jatkojalostusmuoto oli kalatuotteet ja kaksi ilmoitti jatkojalostusmuodoksi hunajantuotannon. Tämän ryhmän eniten käytetyt jakelukanavat kuluttajille olivat lähiruokamyyntipiste, suoramyynti ja keskusliike. Julkinen ruokapalvelu ja verkkokaupat olivat vähiten käytetyt (kuvio 16).



Kuvio 16. Jakelukanavat ryhmässä Keskimääräinen kannattavuus, ongelmia rahoituksen saatavuudessa.

8.5 Menestysluokan ja liikevaihdon välinen riippuvuus

Ristiintaulukoinnilla etsittiin riippuvuuksia menestysluokkien ja liikevaihdon välillä. (Liite 3.) Ristiintaulukoinnin perusteella havaittiin, että 70 %:a yli puolen miljoonan liikevaihtoon yltävistä yrityksistä kuuluivat luokkaan Hyvät. Suurin osa yrityksistä (78 %), jotka kuuluivat ryhmään Heikko, olivat liikevaihdoltaan alle 50 000 euron yrityksiä. Yritykset, jotka kuuluivat ryhmään Keskimääräinen kannattavuus, ongelmia rahoituksen saatavuudessa olivat lähes kaikki (78 %) liikevaihdoltaan alle 50 000 euroa. Vakavaraisista yli puolet (62 %) olivat liikevaihdoltaan 50 001 – 500 000 euroa ja 37 % oli liikevaihdoltaan alle 50 000 euroa. Koko joukkoon suhteutettuna Vakavaraisten osuus oli 56 % liikevaihtoluokassa 50 001-500 000 euroa ja 34 % liikevaihtoluokassa alle 50 000 euroa.

Ristiintaulukoinnin perusteella menestyksellä ja liikevaihdolla on riippuvuutta keskenään. Khii toiseen –testin mukainen riskitaso 0,024 on pienempi kuin 0,05, joten tulosta voidaan pitää tilastollisesti merkitsevä. (Liite 3.)

8.6 Ryhmien väliset erot

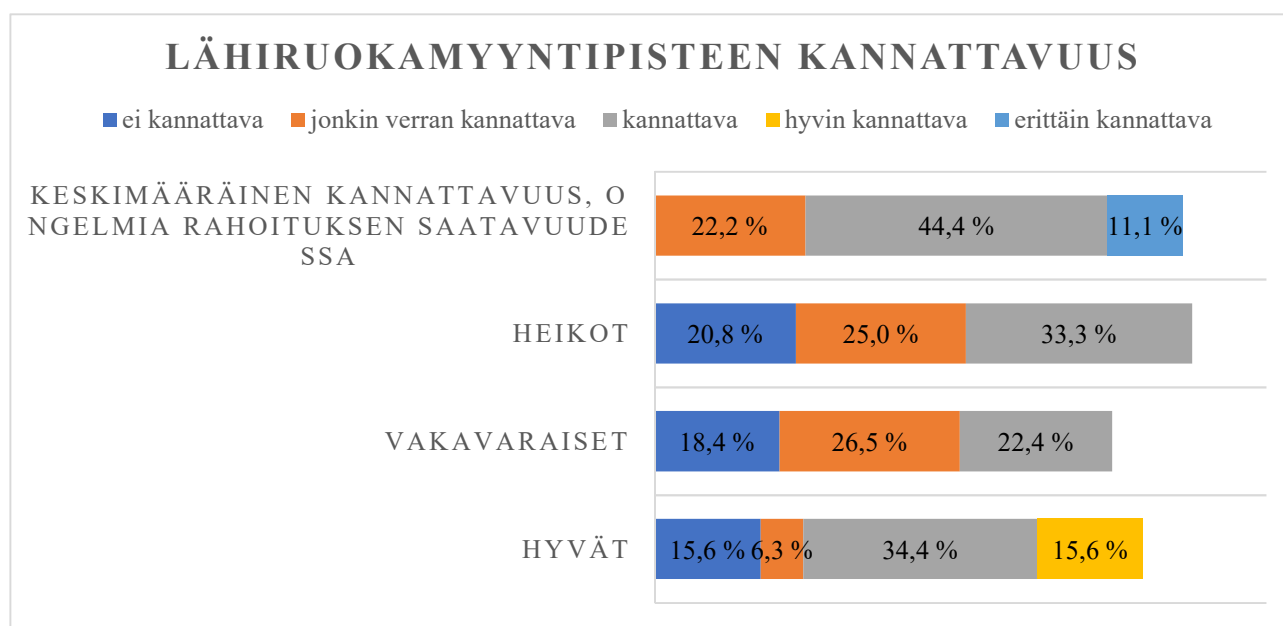
Menestysluokkien välisiä eroja liittyen taloudellisiin muuttujiin ja jakelukanaviin testattiin ei-parametrisella Kruskalin-Wallis testillä. Tilastollisesti merkitseviä eroja (sig alle 0,05) löydettiin seuraavista talouteen liittyvistä muuttujista: liikevaihto, toiminnan kannattavuus tulevaisuudessa 3 – 5 vuoden kuluessa, nettotulos tulevaisuudessa 3 – 5 vuoden kuluessa ja kannattavuus myydessä tuotteita lähiruokapisteelle tai myymälään. Jakelukanaviin liittyvät tilastollisesti merkitsevät erot koskivat seuraavia muuttujia: REKO jakelukanavana, REKOn epäonnistuminen jakelukanavana, torimyynnin epäonnistuminen jakelukanavana, muiden verkkokaupan epäonnistuminen jakelukanavana ja keskusliikkeen epäonnistuminen jakelukanavana. Muissa jakelukanavissa ei havaittu tilastollisesti merkitseviä eroja. (Liite 4.) Eroja testattiin myös muuttujissa, jotka liittyivät viiteen kilpailuvoimaan. Viiden kilpailuvoiman osalta tilastollisesti merkitseviä eroja ei löytynyt. (Liite 5.)

Liikevaihdon ja menestysluokkien suhdetta on kuvattu ristiintaulukoinnissa tämän tutkimuksen kappaleessa 8.5. Kannattavuus, nettotulos ja ulkopuolisen rahoituksen saatavuus tällä hetkellä olivat ryhmittelyperuste ja siksi niissä näkyi eroja Kruskalin-Wallis testissä.

Kyselylomakkeen kysymyksessä 12 (Liite 1) yrittäjät olivat arvioineet asteikolla 1 – 5 toiminnan kannattavuutta kokonaisuutena ja verotuksen mukaista nettotulosta 3 – 5 vuoden kuluessa asteikolla 1 = huono, 2 = kohtalainen, 3 = tyydyttävä, 4 = hyvä ja 5 = erinomainen. Ryhmässä Hyvät yrittäjät pitivät toiminnan kannattavuutta vähintään kohtalaisena. Suurin osa eli 56 % yrittäjistä oli arvioinut kannattavuuden olevan hyvä ja 28 % erinomaisen. Vakavaraisista yrityksistä 51 % arvioi kannattavuuden tulevaisuudessa olevan tyydyttävä ja 35 % hyvä. Heikoista yrityksistä 42 % arvioi tulevaisuuden kannattavuuden olevan kohtalainen ja 42 % tyydyttävä. Yrityksiä, jotka kuuluivat ryhmään keskimääräinen kannattavuus ja ongelmia rahoituksen saatavuudessa, oli yhdeksän. Näistä 34 % arvioi kannattavuuden olevan hyvä ja 34 % erinomainen. (Liite 6.)

Ulkopuolisen rahoituksen saatavuudessa tulevaisuudessa yritykset erosivat siten, että neljäs ryhmä Keskimääräinen kannattavuus ja ongelmia rahoituksen saatavuudessa nimensä mukaisesti arvioi tulevaisuuden rahoituksen saatavuuden olevan huonoa tai kohtalaista. Hyvät olivat arvioineet tulevaisuuden rahoituksen saamisen olevan enimmäkseen hyvä (47 % vastanneista) tai erinomainen (31 % vastanneista). Vakavaraiset arvioivat rahoituksen olevan enimmäkseen (45 % vastanneista) olevan hyvä. Heikoilla yritykset rahoituksen saatavuus tulevaisuudessa heidän oman arvion mukaan olisi enimmäkseen (41 % vastanneista) kohtalaista. (Liite 7.)

Tuotteiden myynti lähiruokapisteelle tai myymälään oli ainoa jakelukanava, jonka kannattavuudessa havaittiin tilastollisesti merkitseviä eroja. (Liite 4.) Kysymyksessä 20 (Liite 1) yrittäjät arvioivat jakelukanavien kannattavuutta asteikolla 1 – 5, jossa 1 = ei kannattava, 2 = jonkin verran kannattava, 3 = kannattava, 4 = hyvin kannattava ja 5 = erittäin kannattava. Kuviossa 17 on kuvattu miten eri menestysluokat ovat arvioineet lähiruokamyypisteen kannattavuuden. Ryhmästä Hyvät 15,6 % pitivät tuotteiden myyntiä lähiruokapisteelle tai myymälään ei kannattavana ja loput vähintään jonkin verran kannattavana tai hyvin kannattavana. Vakavaraisissa 18,4 % piti lähiruokapisteelle myyntiä ei kannattavana ja loput jonkin verran kannattavana tai kannattavana. Heikoissa yrityksissä arviot jakaantuivat melko samalla lailla kuin vakavaraisissa. Pienessä yhdeksän yrityksen ryhmässä keskimääräinen kannattavuus ja ongelmia rahoituksen saatavuudessa kaikki vastanneet pitivät tätä jakelukanavaa vähintään jonkin verran kannattavana. Tämä viimeksi mainittu ryhmä ja ryhmä Hyvät poikkesivat kahdesta muusta ryhmästä siten, että ne olivat ainoat ryhmät, missä osa yrittäjistä olivat arvioineet lähiruokapisteelle myynnin olevan hyvin tai erittäin kannattavaa. (Liite 8.)



Kuvio 17. Lähiruokamyypisteen kannattavuus eri menestysluokissa.

Ruoan jakelukanavien suhteen tilastollisesti merkitseviä eroja oli Rekossa ja Rekon epäonnistumisessa. Eroja oli myös siinä, oliko torimyynti onnistunut, ulkopuolinen verkkokauppa onnistunut ja jakelu keskusliikkeen kautta onnistunut. Ruoan jakelukanavista lähiruokapisteiden kannattavuudessa oli eroja, muiden jakelukanavien kannattavuudessa ei ollut eroja eri menestysluokkien välillä. Reko oli ainoa jakelukanava, jossa havaittiin tilastollisesti merkitseviä

eroja. Muut jakelukanavat olivat suoramyynti, oma verkkokauppa, lähiruokamyyntipiste, tukku, tori, ravintoa, julkinen ruokapalvelu, keskusliike, jalostaja, muut jakelu ja muiden verkkokauppa. Näissä ei havaittu tilastollisesti merkitseviä eroja. (Liite 4.)

Tilastollisesti merkitsevä ero jakelukanavissa löydettiin Rekosta. Yrittäjät olivat vastanneet kyselylomakkeen kohdassa 18 Jakelukanava, miten he toimittavat tuotteita kuluttajille myytäväksi. Asteikko oli viisiportainen, jossa 1 = ei lainkaan, 2 = satunnaisesti, 3 = melko usein, 4 = pääasiallinen myyntikanava ja 5 = ainoa myyntikanava. Ryhmään Hyvät kuuluvista oli 17 vastannut tähän kysymykseen. Näistä yrityksistä 63 % oli vastannut, että ei käytä Rekoa lainkaan jakelukanavana. Vakavaraista yrityksistä Rekoa ei käyttänyt lainkaan jakelukanavana 38 % vastanneista yrityksistä. Ryhmässä Heikko puolestaan 35 % vastanneista käytti Rekoa pääasiallisena jakelukanavana. Reko ei ollut millekään yritykselle ainoa myyntikanava. (Liite 9.)

Kysymyksessä 22 (liite 1) yrittäjät olivat vastanneet, minkä jakelukanavien käyttö oli epäonnistunut. Yrittäjät vastasivat, olivatko he käyttäneet jakelukanavaa ja epäonnistuneet siinä käyttämällä asteikkoa 1 – 2, jossa 1 = ei ja 2 = kyllä. Tilastollisesti merkitsevä ero löytyi REKO-renkaan tai ruokapiirin kautta tapahtuneen jakelun kautta. Vastanneista ryhmään Hyvä kuuluneet yritykset 56 % kokivat REKO- renkaan tai ruokapiirin olevan onnistunut jakelukanava. Vakavaraista yrityksistä 38 % :n mielestä REKO-rengas tai ruokapiiri oli onnistunut. Heikkojen yritysten pieni enemmistö 25 % oli sitä mieltä, että REKO tai ruokapiiri oli epäonnistunut jakelukanava. (Liite 10.) Viimeisessä ryhmässä oli seitsemän puuttuvaa havaintoa yhdeksän yrityksen joukosta. Tähän saattaa vaikuttaa ehkä hieman epäselvä kysymyksen asettelu, josta vastaajat olivat myös kommentoineet avoimissa vastauksissa.

Avoimissa vastauksissa yrittäjät vastasivat miksi jakelukanava ei toiminut. REKOn suhteen ongelma oli etenkin asiakasmäärän vähäisyys, pienet volyymit ja samankaltaiset tuotteet kilpailijoilla.

”Asiakkaita renkaassa vähän”

”Ei vain yksinkertaisesti kannata Reko renkaassa tai omassa myymälässä koska määrät ovat niin pienet.”

”Rekossa kävijämäärät pieniä ja myynti vähäistä. Samojen tuotteiden yrittäjiä liikaa.”

”Rekon ja torimyyntin suhteen asiakaskunnan pienuus, ei saa omia kulujaan takaisin.”

Muut jakelukanaviin liittyvät tilastolliset erot ryhmien välillä liittyivät epäonnistuneisiin jakelukanavavalintoihin. Niitä oli REKOn lisäksi torimyynti, muiden toimijoiden verkkokauppa,

julkinen ruokapalvelu ja keskusliike. (Liite 4.) Näitä oli kysytty kohdassa 22 (Liite 1) ja vastausvaihtoehdot olivat 1 = ei ja 2 = kyllä kysyttäessä oletteko yrittäneet tarjota tuotteitanne jakelukanavan kautta ja siinä epäonnistuneet. Kysymyksen asettelu ”oletteko tarjonneet mutta epäonnistuneet” saattoi olla monelle epäselvä ja tämä saattaa olla syynä siihen miksi joka ryhmästä puuttui paljon havaintoja. Kaikista pienimmässä ryhmässä vain kaksi yritystä oli vastannut kysymyksiin. Lisäksi muissa ryhmissä vain noin puolet olivat vastanneet kysymyksiin. Erojen vertailu ei sen takia ole kovin mielekästä. Yritysten selkeä enemmistö vastasi, että eivät olleet epäonnistuneet yllä mainituissa jakelukanavissa.

8.7 Viiden kilpailuvoiman tuomat haasteet

Yrittäjät olivat arvioineet kilpailukykytekijöitä kyselylomakkeen kohdassa 15 A. (Liite 1) Arvioitavat asiat, jotka tuovat yritykseen toimintaan haasteita olivat: kilpailu nykyisten yritysten välillä, uusien tulokkaiden uhka markkinoilla, korvaavien tuotteiden tai palveluiden uhka, raaka-ainetoimittajien suuri vaikutusvalta, kaupan suuri vaikutusvalta ja oman yrityksen osaamispääoman puute. Asteikkona käytettiin 1 – 5, jossa 1 = ei ollenkaan, 2 = vähän, 3 = jonkin verran, 4 = paljon ja 5 = erittäin paljon. (Liite 1). Menestysluokkien välisiä eroja näiden muuttujien välillä testattiin Kruskalin-Wallis -testillä mutta tilastollisesti merkitseviä eroja ei löytynyt. (Liite 5.)

Taulukkoon 5 on esitetty tilastollisten tunnuslukujen avulla, miten yrityksen kokivat viiden kilpailuvoiman tuomat haasteet. Suurimpana haasteena kaikissa ryhmissä yritykset kokivat kaupan suuren vaikutusvallan. Sen koettiin tyypillisesti tuovan jonkin verran tai paljon haasteita. Toiseksi suurin haaste oli kilpailu nykyisten yritysten välillä. Hyvät, vakavaraiset ja heikot yritykset kokivat nykyisen kilpailun tuovan jonkin verran haasteita. Yritykset, joiden kannattavuus oli keskimääräinen mutta ongelmia rahoituksessa arvioivat kilpailun nykyisten yritysten välillä tuovan vähän haasteita. Uudet tulokkaat olivat tyypillisesti suurin uhka vakavaraisille yrityksille, jotka olivat arvioineet uusien tulokkaiden tuovan jonkin verran haasteita. Muut ryhmät olivat arvioineet uusien tulokkaiden vaikuttavan vähän kilpailutilanteeseen. Uudet tai korvaavat tuotteet olivat suurin uhka heikoille yrityksille, jotka arvioivat niiden tuovan jonkin verran haasteita. Muut ryhmät olivat arvioineet uusien tai korvaavien tuotteiden tuovan haasteita vähän. Pienimmäksi uhaksi keskimäärin koettiin raaka-ainetoimittajien valta. Sen arvioitiin vaikuttavan kilpailuun vähän.

Taulukko 5.Viiden kilpailuvoiman tuomat haasteet koottuna.

| | | Hyvät | Vakavaraiset | Heikot | Keskimääräinen kannattavuus, ongelmia rahoituksessa |
|-------------------------------------|-----------|-------|--------------|----------------|--|
| Kilpailu | Keskiarvo | 2,78 | 2,71 | 2,58 | 2,22 |
| | Mediaani | 3 | 3 | 2,5 | 2 |
| | Moodi | 3 | 3 | 2a | 1a |
| | N | 32 | 49 | 24 | 9 |
| Uudet tulokkaat | Keskiarvo | 2,42 | 2,45 | 2,54 | 2,11 |
| | Mediaani | 2 | 3 | 2 | 2 |
| | Moodi | 2 | 3 | 2 | 3 |
| | N | 31 | 49 | 24 | 9 |
| | Missing | 1 | | | |
| Uudet tai korvaavat tuotteet | Keskiarvo | 2,28 | 2,43 | 2,74 | 2,22 |
| | Mediaani | 2,00 | 2,00 | 3,00 | 2,00 |
| | Moodi | 2 | 2 | 2 ^a | 2 |
| | N | 32 | 47 | 23 | 9 |
| | Missing | 0 | 2 | 1 | 0 |
| Raaka-ainetoimittajien valta | Keskiarvo | 2,16 | 2,54 | 2,13 | 1,89 |
| | Mediaani | 2,00 | 2,00 | 2,00 | 1,00 |
| | Moodi | 2 | 2 | 1 ^a | 1 |
| | N | 32 | 48 | 23 | 9 |
| | Missing | 0 | 1 | 1 | 0 |
| Kauppan valta | Keskiarvo | 2,97 | 3,35 | 3,79 | 3,00 |
| | Mediaani | 3,00 | 4,00 | 4,00 | 3,00 |
| | Moodi | 4 | 5 | 5 | 2 ^a |
| | N | 32 | 48 | 24 | 9 |
| | Missing | 0 | 1 | 0 | 0 |
| Oman osaamispääoman puute | Keskiarvo | 2,25 | 2,38 | 2,25 | 2,00 |
| | Mediaani | 2,00 | 2,00 | 2,00 | 2,00 |
| | Moodi | 2 | 3 | 2 | 1 |
| | N | 32 | 48 | 24 | 9 |
| | Missing | 0 | 1 | 0 | 0 |

a Multiple modes exist. The smallest value is shown

8.8 Kilpailuetu

Yrittäjät olivat vastanneet kohdassa 16 (Liite 1) mikä on yrityksen tärkein kilpailuetu. Avoimet vastaukset ryhmiteltiin ja jokaiselle menestysluokalle koottiin tärkeimmät kilpailuedut. Jokaisessa ryhmässä korostui laatu tärkeimpänä kilpailuetuna. Kilpailuetuna toistuivat samat asiat kuin mitkä yrittäjät olivat SWOT-analyysin mukaan maininneet yrityksensä vahvuudeksi (taulukko 3).

Ryhmässä Hyvät 38 % yrityksistä mainitsi laadun tärkeimmäksi kilpailuedukseen. Vastaajat olivat lisänneet, että laadulla tarkoitetaan tuotteen lisäksi myös palvelua. Eettisesti kestävä tuotanto ja eläinten hyvinvointi mainittiin myös. Lisäksi mainittiin toimitusvarmuus, luotettavuus ja joustavuus. Avoin toiminta, läpinäkyvyys ja rehellisyys nousivat myös esille. Tässä ryhmässä luotettiin myös markkinointitaitoihin, vahvaan brändiin, hyvään maineeseen ja tunnettuuteen. Kilpailueduksi mainittiin myös puitteet ja tarina sekä houkutteleva ja hoidettu tilan miljöö. Innovatiivisuus ja verkostoitumistaitoja pidettiin myös kilpailuetuna. Paikallisuus ja lyhyet kuljetusmatkat nousivat myös esille.

Vakavaraisten ryhmässä laatu mainittiin myös useimmiten kilpailuetuna. Luomuyrittäjiä oli vastausten perusteella tässä ryhmässä eniten, 20 % ryhmän yrittäjistä nimesi luomun ja puhtauden tärkeimmäksi kilpailueduksi. Lähiruoan ja paikallisuuden nosti myös 16 % yrittäjistä kilpailuedukseen. Kevyt organisaatorakenne ja pienuus koettiin niin ikään 16 % :n mielestä tärkeimmäksi kilpailueduksi. Pienuus mahdollistaa ”notkeuden ja nopeuden”, takaa henkilökohtaisen asiakaspalvelun, tutut asiakkaat ja sen, että yrittäjä on tuotanto- ja toimitusketjun alusta loppuun mukana. Ammattitaito, markkinointi ja liiketoiminnan johtaminen nousivat myös esille tärkeänä kilpailuetuna. Joukossa oli myös yrittäjiä, joiden tuotteilla ei ollut paikkakunnalla kilpailijoita.

”Olemme 25 km säteellä lähes ainoa lähiruuan tuottaja yli 20 marja- ja vihannestuotteen kohdalla. Tämän säteen sisällä on keskisuuri kaupunki. Tuotamme myös sellaisia kasviksia joita ei saa marketeista tai myymme ne edullisemmin kuin marketit. Korkea laatu ja market-kauppaa lyhyempi toimitusaika pelloilta pöytään.”

”Ei muita marjan tuottajia lähimaillakaan.”

Ryhmässä Heikot laatu oli 16 %:lle yrityksistä tärkein kilpailuetu. Puhtaus ja luomu olivat myös 16 %:lle yrityksistä tärkein kilpailuetu. Pienen organisaation edut koettiin myös tärkeäksi kilpailueduksi. Tässä ryhmässä mainittiin myös innovatiivisuus ja se, että mennään askelen edellä muita tärkeimmäksi kilpailueduksi.

Pienimmässä ryhmässä toistui samat asiat kuin muissakin ryhmissä. Laatu oli jälleen tärkein kilpailuetu. Hyvään tuotteeseen uskottiin ja lyhyt toimitusketju ja suorat suhteet asiakkaisiin mainittiin myös tärkeimpänä kilpailuetuna.

9. Tarkastelu ja johtopäätökset

9.1 Tutkimuksen yhteenveto

Tutkimuksen tarkoitus oli selvittää mitkä ovat lähiruokaliiketoimintaa harjoittavien maatalojen menestystekijät, mitä omien tuotteiden jatkojalostusta menestyvät lähiruokaliiketoiminta harjoittavat maatilat tekevät ja millaisia jakelukanavia menestyvä lähiruokaliiketoimintaa harjoittava maatila käyttää. Tutkimuksen teoriapohjana ja mallina käytettiin Porterin Viiden kilpailuvoiman mallia ja kilpailustrategioita. Aineisto saatiin Luonnonvarakeskuksen marras-joulukuussa 2016 tehdystä kyselystä, joka oli osoitettu Suomessa toimiville elintarvikeyrityksille, myymälöille, ruokapalveluille ja maatilayrityksille. Aineistoa rajattiin siten, että kohderyhmäksi jäi alkutuotantoa päätoimialana harjoittavat maatilat, joiden lähiruokaliiketoiminnan osuus oli yli 11 % liikevaihdosta. Aineisto tiivistettiin ryhmittelyanalyysin avulla. Ryhmittelyn pohjana toimivat taloudelliset menestystekijät nettotulos, ulkopuolisen rahoituksen saatavuus ja kannattavuus. Ryhmittelyanalyysin perusteella yritykset jaettiin neljään menestysluokkaan, jotka nimettiin 1) Hyvät, 2) Vakavaraiset, 3) Heikot ja 4) Keskimääräinen kannattavuus, ongelmia rahoituksen saatavuudessa. Hyvät olivat arvioineet kannattavuuden, nettotuloksen ja ulkopuolisen rahoituksen olevan hyvällä tasolla. Vakavaraisilla ulkopuolinen rahoitus oli hyvä, nettotulos kohtalainen ja kannattavuus tyydyttävä. Heikoilla kannattavuus ja ulkopuolinen rahoitus olivat kohtalaisia ja nettotulos huono. Neljännessä ryhmässä kannattavuus ja nettotulos olivat tyydyttävällä tasolla ja ulkopuolinen rahoitus oli huonoa.

Menestyväksi yritykseksi voidaan sanoa kuuluvan yritykset, jotka kuuluvat ryhmiin Hyvät ja Vakavaraiset. Molemmilla ryhmillä päätoimialana harjoitettiin liikevaihdolla mitattuna eniten hedelmien, marjojen tai maustekasvien viljelyä ja toiseksi eniten harjoitettu päätoimiala oli muu nautakarjatalous. Muulla nautakarjataloudella tarkoitetaan lihanautojen tai siitos- ja jalostusnautojen kasvatusta. Vakavaraisilla yrityksillä korostui mehiläistalouden osuus, joka oli 16 %. Siipikarjataloutta, sikataloutta tai lypsykarjataloutta harjoitettiin näissä kahdessa ryhmässä vähän tai ei ollenkaan. Eniten käytetty jakelukanaville kuluttajille oli suoramyynti molemmissa ryhmissä. Kahdessa muussa suoramyyntiä käytettiin myös paljon mutta rinnalla oli myös muita jakelukanavia, joita käytettiin suhteessa enemmän kuin ryhmissä Hyvät ja Vakavaraiset. Kaikki ryhmät harjoittivat jatkojalostusta. Suhteellisesti eniten sitä harjoitti ryhmä Heikot, joissa suosituin jatkojalostuksen muoto oli myllytuotteiden ja juomien jalostus. Hyvien eniten harjoitettu jatkojalostusmuoto oli elintarvikekauppa ja ravintola ja Vakavaraisten eniten harjoitettu jatkojalostus oli elintarvikekauppa.

ja muut elintarvikkeet. Vakavaraisilla muut elintarvikkeet tarkoittivat päätoimialoista mehiläistalous ja lammastalous johdettujen tuotteiden jatkojalostusta.

Eroja ryhmien välillä havaittiin taloudellisista muuttujista (kannattavuus tulevaisuudessa, nettotulos tulevaisuudessa ja kannattavuus myytäessä tuotteita lähiruokapisteelle) ja jakelukanavien käytössä. Ristiintaulukoinnin perusteella voidaan sanoa, että menestysluokka ja liikevaihto ovat riippuvaisia toisistaan. Suurin osa yrityksistä, jotka kuuluivat ryhmään Heikko, olivat liikevaihdoltaan alle 50 000 euron yrityksiä. Yli puolen miljoonan liikevaihdon saavuttaneet yritykset kuuluivat suurimmaksi osaksi ryhmään Hyvät. Ryhmät Hyvät, Vakavaraiset ja Keskimääräinen kannattavuus, ongelmia rahoituksen saatavuudessa arvioivat enimmäkseen kannattavuuden tulevaisuudessa olevan hyvää tai erinomaista. Hyvillä ja Vakavaraisilla ulkopuolisen rahoituksen saatavuus tulevaisuudessa oli enimmäkseen hyvä ja Hyvillä jopa erinomaista verrattuna muihin ryhmiin.

Jakelukanavien suhteen eroja ryhmien välillä havaittiin lähiruokapisteen kannattavuudessa, REKOn käytössä jakelukanavana ja epäonnistumisissa jakelukanavien käytössä. Ryhmä Keskimääräinen kannattavuus, ongelmia rahoituksen saatavuudessa oli ainoa ryhmä, jossa kauttaaltaan pidettiin lähiruokamyyntipistettä vähintään jonkin verran kannattavana. Kaikissa muissa ryhmissä osa vastaajista oli arvioinut lähiruokamyyntipisteen kannattavuudeksi ” ei kannattava”. Ryhmissä keskimäärin pidettiin lähiruokamyyntipistettä kannattavana mutta erot ryhmien välillä selittyvät todennäköisesti tästä syystä.

REKO-rengas jakelukanavana nousi esille vastauksissa. Ryhmissä Hyvä ja Vakavarainen oli paljon yrityksiä, jotka eivät käyttäneet REKOa lainkaan jakelukanavana. Hyvistä jopa 63 % ei käyttänyt ollenkaan. REKOn epäonnistuminen jakelukanavana nousi myös esiin. Yrittäjien mukaan REKOn ongelmia ovat pienet asiakasmäärät ja volyymit ja tuotteiden samankaltaisuus. REKO ei monen vastaajan mielestä kannattanut työmäärään nähden.

Viiden kilpailuvoiman tuomissa haasteissa ei noussut esiin merkitseviä eroja ryhmien suhteen. Kaikki ryhmät kokivat kaupan vaikutusvallan suurimpana haasteena ja pienin kilpailuun vaikuttava haaste oli raaka-ainetoimittajien valta. SWOT-analyysissa yrittäjät nostivat uhkaaviksi tekijöiksi kilpailun ylipäättään ja hintakilpailun. Lisäksi yrityksen taloudellinen tilanne, ympäristön muutokset, lainsäädäntö, yrittäjän jaksaminen ja alhainen jalostusaste koettiin uhkiksi.

Ylivoimaisesti tärkein kilpailuetu kaikille ryhmille oli laatu. Muiksi tärkeiksi kilpailueduiksi mainittiin puhtaus, luomu, paikallisuus, toimitusvarmuus, luotettavuus, lyhyet kuljetusmatkat, innovatiivisuus ja pienen organisaation tuomat edut. Kilpailuedut samoja kuin yrittäjien vahvuudet SWOT-analyysissa (taulukko 3). SWOT-analyysissa nousi esiin mahdollisuuksia kuten sosiaalisen

median käyttö uutena markkinointikanavana, vienti, REKOn ja suoramyynnin käyttö jakelukanavana ja tuotannon kasvattaminen ja monipuolistaminen.

9.2 Tulosten pohdinta ja johtopäätökset

Teorian perusteella voitiin todeta, että lähiruokatermi ei ole vielä täysin vakiintunut ja se sekoittuu sekä kuluttajien että tuottajien mielessä luonnonmukaisesti tuotettuun ja paikalliseen ruokaan. Lähiruokaa pidetään houkuttelevana ja tärkeänä mutta vaikeasti saatavana ja kalliina. Lähiruoalle on olemassa tarve mutta ongelma on kysynnän ja tarjonnan kohtaamattomuus. Aiempien tutkimusten mukaan lähiruoan jakelu on haaste; tuottajat eivät pysty vastaamaan kuluttajien kysyntään. Tutkimusten mukaan kuluttajat olisivat kuitenkin valmiita asioimaan enemmän suoraan tuottajan kanssa tulevaisuudessa. Haaste jakeluketjussa nousi esille tämänkin tutkimuksen tuloksissa. Tämän tutkimuksen mukaan kannattavin jakelukanava yrittäjien mielestä oli suoramyynti. Suoramyynnillä ei kuitenkaan tavoiteta suurta joukkoa kuluttajia. Yhtenä heikkoutena tutkimuksen SWOT-analyysissä nousi yrityksen sijainti kaukana asiakkaasta. REKOn avulla tuotteita viedään lähemmäs kuluttajia, mutta kuten tässäkin tutkimuksessa todettiin, REKO ei ole kannattava jakelukanava. REKOn on aikaisemminkin todettu olevan varsin haastava jakelukanava yrittäjälle. (Hietakangas 2018, 4.) Myyntiä tulisi olla riittävästi, jotta aikaa vievä tilausten kokoaminen ja toimitus ja eri REKO-renkaiden seuranta, kannattaisi.

Teoriaosuudessa todettiin myös, että tutkimusten mukaan kuluttajat ostavat pääosin lähiruoan kaupasta. Kaupan valta nousi tässä tutkimuksessa isoimmaksi haasteeksi kilpailutilanteessa. Lähiruokayrityksillä on edelleen haasteena saada tuotteensa kauppojen valikoimiin. Teoriassa mainittiin myös, että yrityksen pitää keskittyä siihen mitä osaa parhaiten. Lähiruokayritysten ydinosaaminen ja kilpailuetu ovat tämänkin tutkimuksen mukaan tuotteeseen ja sen laatuun liittyvä osaaminen, ei logistiikka ja toiminnanohjausjärjestelmien hallinta. Yritykset saattavat tuhlaa turhaan tuotantopanoksiaan hoitamalla itse esimerkiksi logistiikan, jonka ulkoistaminen saattaisi olla kannattavaa. Kaupat vaativat myös kehittyneitä toiminnanohjaus- ja tilausjärjestelmiä, joiden ulkoistaminen on niin ikään järkevää.

Sitran tutkimuksen mukaan lähiruoalle on kysyntää ja markkinoilla kasvupotentiaalia. Toimijoiden täytyy verkottua, jotta ne pystyvät vastaamaan kuluttajien kysyntään. (Mäkipeska & Sihvonen, 2010.) Saman on todennut Bloom ja Hinrichs vuonna 2011. Heidän mukaansa jakeluketjuun pitää panostaa ja sitä pitää kehittää entisestään ja ketjun prosessien pitää olla horisontaalisia. Tämä vaatii yhteistyötä

kaikilta toimijoilta ketjussa eikä tule olemaan helppoa. Kilpailussa menestyäkseen etenkin pienten toimijoiden on tärkeää verkostoitua ja tehdä yhteistyötä. Tässä tutkimuksena osa yrittäjistä, jotka kuuluivat menestysluokkaan ”Hyvät” olivatkin nostaneet verkostoitumisen kilpailueduksi ja vahvuudeksi. Verkostoituminen on saattaa osaltaan selittää näiden yritysten menestymisen.

Kilpailustrategiana tutkimuksen kohderyhmänä olleille yrityksille voidaan pitää differointia. Mikään yrityksistä ei kilpaillut kustannusjohtajuudella. Tämä on linjassa aikaisempien tutkimuksien kanssa (mm. Forsman 2004.) Yrittäjät pitivät tämän tutkimuksen mukaan pientä organisaatiota kilpailuetuna. Se mahdollista ketteryuden ja suorat asiakassuhteet mutta vaikuttaa suoraan volyymeihin ja resursseihin tuotannossa ja jakelussa.

Kuten aikaisemmin todettu, tämän tutkimuksen mukaan selkeä vahvuus ja kilpailuetu maataloille, jotka harjoittavat lähiruokaliiketoimintaa, ovat tuote ja laatu. Tämä tulos kulkee käsi kädessä aiempien tutkimustulosten kanssa, joiden mukaan kuluttajat arvostavat tuoretta ja korkealaatuista ruokaa ja kokevat saavansa rahoille enemmän vastinetta lähiruokaa ostaessa. Laatu on laaja käsite, joka voi käsittää tuotteen lisäksi koko palveluketjun. Yrittäjien vastauksista nousi esille asioita, jotka liittyvät laatuun ja joiden laadukkaasti hoitaminen on muodostunut heille kilpailueduksi. Näitä olivat toimitusvarmuus, asiakaspalvelu, läpinäkyvyys, puhtaus ja joustavuus. Tämä sama on todettu muissa tutkimuksissa. (mm. Forsman 2014.) Forsmanin mukaan pienten elintarvikeyritysten kilpailu on erittäin kovaa ja resurssit pieniä. Tämä koskee myös maatiloja, jotka harjoittavat lähiruokaliiketoimintaa. Menestyäkseen lähiruokatoimijan onkin todennäköisesti kannattavampaa panostaa laatuun kuin volyymeihin. Keskusliikkeiden kustannusjohtajuutta vastaan pieni lähiruokatoimija ei voi taistella tuotannon volyymeilla mutta se voi profiloitua koko toiminnan osalta laadukkaaksi toimijaksi ja menestyä sitä kautta.

Mielikuvien luominen ja brändäys ovat tärkeitä keinoja lähiruokamarkkinoinnissakin. Kuluttajat mieltävät lähiruoan puhtaaksi ja paremmaksi kuin tavanomaisen ruoan. Tätä mielikuvaa kannattaa hyödyntää markkinoinnissa ja tuoda sitä vielä enemmän esille. Yrittäjät tässä tutkimuksessa olivat nostaneet esille, että osalle heistä miljöö, puhtaus ja luonto olivat kilpailuetu. Kaikki nämä positiiviset mielikuvat yhdistettynä laatuun ja tuotteeseen voisivat auttaa yritystä menestymään paremmin. Keinoja voisi koota ja selkeyttää ja brändiä rakentaa esimerkiksi palvelumuotoilun avulla Osa yrittäjistä oli maininnut kilpailueduksi myös markkinoinnin ja uudet keinot markkinoinnissa. Uusilla keinoilla tarkoitetaan muun muassa sosiaalisen median tuomia mahdollisuuksia markkinointiin.

9.3 Rajoitukset ja jatkotutkimusaiheet

Validiteetilla ja reliabiliteetilla kuvataan tutkimuksen luotettavuutta. Validiteetilla mitataan, onko onnistuttu tutkimaan sitä mitä oli tarkoitus. Ulkoisella validiteetilla tarkoitetaan, onko tutkimus yleistettävissä ja sisäisellä validiteetilla tarkoitetaan tutkimuksen omaa luotettavuutta. Ulkoista validiteettia tarkastellessa kiinnitetään huomiota siihen, onko tutkimusasetelma ollut oikea ja onko luotettavuutta haittaavia tekijöitä eliminoitu. Sisäisen validiteetin tarkastelussa tutkitaan, muun muassa onko teoria valittu oikein, mitattiinko mittarilla oikeita asioita, olivatko käsitteet tarkoituksenmukaisia ja oliko mittaustilanteessa luotettavuutta alentavia tekijöitä. Reliabiliteetti puolestaan kertoo, onko tutkimus toistettavissa. (Metsämuuronen 2007, 55, 64.)

Kyselytutkimuksen heikkouksiin kuuluu, että ei ole mahdollista varmistaa vastaajien suhtautumista tutkimukseen, vastausvaihtoehdot voidaan ymmärtää väärin ja ei välttämättä tiedetä vastaajien perehtyneisyyttä tutkittavaan asiaan. Lisäksi lomakkeen laatiminen on tutkimuksessa työläs vaihe. Kato saattaa myös nousta suureksi. (Hirsjärvi ym. 2010, 195.) Kato ei kuitenkaan ole tutkimuksen kannalta välttämättä ongelmallinen. Sen merkitys pitää muistaa tuloksia analysoidessa. Kato on ongelmallinen silloin kun vastaamatta jättäneet edustavat esimerkiksi samaa ikäluokkaa tai ammattia tai muuta tulosten yleistettävyyden kannalta tärkeää asiaa. Suurissa tutkimuksissa kato otetaan huomioon otoskoon kasvattamisella. (Metsämuuronen 2006, 568.)

Tutkimus lähti liikkeelle valmiista aineistosta, jossa oli vielä analysoimatonta materiaalia. Aineisto oli kerätty kyselytutkimuksena, joka oli suunniteltu huolellisesti. Kyselyssä oli tutkimusongelmaa kattavia kysymyksiä. Tutkimuksen perusjoukko oli määritelty selkeästi ja otos oli edustava suhteessa perusjoukkoon. Tutkimuksella onnistuttiin tutkimaan sitä mitä haluttiin ja tutkimus on toistettavissa.

Tilastollinen analyysi oli oikea tapa aineiston käsittelyyn ja sitä täydennettiin kvalitatiivisin menetelmin. Ryhmittelyanalyysi oli hyvä valinta aineiston tiivistämiseen. Ei olisi ollut mielekäästä eikä järkevää tutkia yrityksiä yksitellen. Ryhmittelyanalyysin avulla aineisto tiivistyi haluttujen muuttujien perusteella ja ryhmittelyn perusteella pystyi tekemään yleistyksiä koskien eri ryhmiä. Kyselyssä oli sekä asteikollisia vastausvaihtoehtoja ja osaan kysymyksistä pystyi vastamaan avoimin vastauksin. Avoimet vastaukset antoivat lisätietoa tutkittavasta aiheesta. Osa kysymysten muotoilusta oli hieman epäselviä, mutta tämä otettiin huomioon analyysivaiheessa. Tulosten syöttö tehtiin huolellisesti ja tilastoanalyysieihin käytettiin aikaa. Kuvioista, jotka esittelevät tutkimustuloksia, tehtiin selkeitä ja helposti luettavia.

Tämän tutkimuksen lähtökohtana oli terveyskolmio, jonka osia ovat maksuvalmius, kannattavuus ja vakavaraisuus. Terveyskolmion perusteella yritykset luokiteltiin ja etsittiin eroja, miten yritykset menestyvät. Rajoituksena voidaan mainita, että terveyskolmio ei välttämättä selitä yrityksen menestystä. Jos halutaan tutkia kasvua, jonka voidaan olettaa olevan yksi menestyvän yrityksen tunnusmerkeistä, kannattavuus ja maksuvalmius eivät ole parhaiten soveltuvia tunnuslukuja. Kasvu vaatii investointeja, jotka yleensä vaikuttavat suoraan negatiivisesti kannattavuuteen ja maksuvalmiuteen. Tässä tutkimuksessa ei tosin tutkittu erityisesti yritysten kasvua.

Tutkimuksen rajoituksena nousi esille, että Viiden kilpailuvoiman malli on melko yleinen. Eroja eri menestysluokkien välillä ei löytynyt kilpailuvoimien suhteen. Yritysten kilpailuedut olivat samoja mutta olisi mielenkiintoista tutkia tarkemmin miten menestyvät yritykset eroavat heikommin menestyvistä mikrotasolla. Tarkemmin yrityksiä tutkittaessa voisi käyttää esimerkiksi Business Model Canvas –mallia.

REKOn kannattamattomuus ja REKO jakelukanavana nousi esille tässä tutkimuksessa. Jatkotutkimusaiheena olisi hyödyllistä selvittää miten REKOsta saisi kannattavamman tai voisiko REKOa kehittää jakelukanavana niin, että se hyödyttäisi enemmän sekä tuottajia että kuluttajia.

Teoriaosuudessa todettiin, että tutkimusten mukaan kuluttajat ovat hintatietoisia mutta toisaalta ovat valmiita maksamaan laadukkaasta tuotteesta enemmän. Elintarvike on yleensä välttämättömyyshyödyke mutta lähiruoka saattaa olla kuluttajalle ylellisyshyödyke, josta ollaan valmiita maksamaan normaalia enemmän ja jonka hinnan nosto ei vähennä kysyntää. Lähiruoan tuottajalle hintatasapainon löytäminen on varmasti yksi menestystekijä. Jatkotutkimuksena ehdotetaan lähiruoan tutkimista ylellisyshyödykkeenä ja sen hintajoustoa tai lähiruokatuotteiden hinnoittelua.

Mikään yritys ei menesty ilman asiakkaita. Kuluttajien valtaa ei tässä tutkimuksessa selvitetty. Teorian mukaan heillä kuitenkin valtaa esimerkiksi tuotteiden laatuvaatimusten suhteen, jotka toisaalta pakottavat tehotuotantoon mutta toisaalta antavat mahdollisuuksia pienille lähiruoan tuottajille. Forefood –tutkimushanke (Heikkilä 2014) on tutkinut, miten lähiruokayritysten arvolupaukset ja kuluttajien lähiruokaan liittyvät odotukset kohtaavat. Forefood –hankkeen tuloksissa nousi esille myös laatu. Lisäksi hankkeen mukaan yritysten pitäisi enemmän kuunnella asiakkaita ja antaa heidän jopa osallistua tuotteiden kehittämiseen. Jatkotutkimusaiheena voisi selvittää esimerkiksi tuotekehitysprojektin avulla minkälaista tuotetta kuluttajat arvostavat.

Lähdeluettelo

- Alhola, K. & Lauslahti, S. 2002. Laskentatoimi ja kannattavuuden hallinta. 1.–2. painos. Helsinki: WSOY.
- Allen, P. 2010. Realizing justice in local food systems, *Cambridge Journal of Regions, Economy and Society* 3 (2), 295–308.
- Barney, J.B. & Hesterly, W.S. 2009. Strategic management and competitive advantage: concepts and cases. 3. painos. New Jersey: Prentice Hall.
- Bloom, J. D., & Hinrichs, C. C. 2011. Moving local food through conventional food system infrastructure: Value chain framework comparisons and insights. *Renewable Agriculture and Food Systems* 26 (1), 13–23.
- Feagan, R. 2007. The place of food: mapping out the "local" in local food systems. *Progress in Human Geography* 31 (1), 23–42.
- Forsman, S. 2004. How do small rural food-processing firms compete? A resource-based approach to competitive strategies. MTT Agrifood Research Finland.
- Hartman Group. 2008. Pulse Report: Consumer understanding of buying local.
- Hardesty, S. D. 2008. The growing role of local food markets. *American Journal of Agricultural Economics* 90 (5), 1289–1295.
- Helander, A-S. 2017. Lähiruokayritysten sopeutuminen elintarvikemarkkinoille. – Kilpailutilanteen ja jakelukanavien analysointi. Pro Gradu. Taloustieteen laitos. Helsinki.
- Hietakangas, H. 2018. REKO selvitys – ratkaisuja ja malleja digitalisaation hyödyntämiseen. Pro Agria.

- Hinrichs, C. C. 2000. Embeddedness and local food systems: notes on two types of direct agricultural market. *Journal of rural studies* 16 (3), 295–303.
- Hinrichs, C. C. 2003. The practice and politics of food system localization. *Journal of rural studies* 19 (1), 33–45.
- Hinrichs, C. C. 2014. Transitions to sustainability: a change in thinking about food systems change? *Agriculture and human values* 31 (1), 143–155.
- Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2010. Tutki ja kirjoita. 15.–16. painos. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.
- Heikkilä, L. 2014. Ruoka lähellä, kuluttaja kaukana? Näkökulmia lähiruoan kysynnän ja tarjonnan kohtaamiseen. MTT Raportti 154.
- Honko, J. 1985. Liiketaloustiede. Espoo. Weilin+Göös.
- Ikäheimo, S., Laitinen, E.K., Laitinen, T. & Puttonen, V. 2011. Laskentatoimi ja rahoitus. Vaasa: Vaasan yritysinformaatio Oy.
- Johnson, G., Scholes, K. & Whittington, R. 2008. Exploring corporate strategy. 8. painos. Lontoo: Prentice Hall International.
- Jones, P., Comfort, D., Hillier D. 2004. A case study of local food and its routes to market in the UK. *British food journal* 106 (4), 328–335.
- Kamensky, M. 2012. Strateginen johtaminen menestyksen timantti. 3. painos. Helsinki: Talentum Media Oy.
- Kaplan, R. & Norton, D. 2002. Strategialähtöinen organisaatio. Tehokkaan strategiaprosessin toteutus. Jyväskylä: Gummerus kirjapaino Oy.
- Karlöf, L. 1986. Strategian ydinkohdat. Espoo: Weilin+Göös.

- Kasslin, O. 2015. Enemmän kuin ruokaa? Lähiruoka kuluttajien puheessa asenteiden ja multifunktionaalisen maatalouden näkökulmasta. Pro Gradu. Sosiaalitieteiden laitos. Helsinki
- Kauriinoja, H. 2012. Paikallisesti toimivien elintarvikealan pk-yritysten kasvun edellytykset ja esteet. Pro Gradu. Taloustieteen laitos. Helsinki.
- Kotler, P. 1990. Markkinoinnin käsikirja: analyysi, suunnittelu, toteutus ja seuranta. Helsinki: Rastor.
- Kotler, P. 1997. Marketing management. New Jersey: Pearson Education Ltd.
- Kurunmäki, S., Ikäheimo, I., Syväniemi, A-M. & Rönni, P. 2012. Lähiruokaselvitys – Ehdotus lähiruokaohjelman pohjaksi 2012–2015. Kuule oy & MMM. 71 s
http://mmm.fi/documents/1410837/1890227/Lähiruokaselvitys_valmis.pdf/ee29abaf-2a81-41da-834f-634dd022630a
- Lahti, A. 1988. Strateginen yritysanalyysi. Espoo: Weilin+Göös.
- Laitinen, E.K. & Laitinen T. 2014. Yrityksen maksukyky – arviointi ja ennakointi. Helsinki: KHT-Media Oy.
- Leppiniemi, J. 2005. Rahoitus. 4. uudistettu painos. Helsinki: WSOY.
- Lockeretz, W. 1986. Urban consumers' attitudes towards locally grown produce. American Journal of Alternative Agriculture 1 (2), 83–88.
- Luoma, M. 2007. Strategiatyön kontekstit - haasteena järjen ja tunteen pelikenttien hallinta. Teoksessa Juuti, P. (toim.) Strategia, tunteet ja toiminta. s. 29–45. PTO-Palvelut Oy.
- Luomutietopankki. 2019. Miten luomu määritellään? Viitattu 28.3.2019.
<https://luomu.fi/tietopankki/miten-luomu-maaritellaan/>
- Luonnonvarakeskus. 2013. Maatalouden rakennetutkimus. Viitattu 27.3.2018.
<http://www.stat.fi/til/mataratu/index.html>

Luonnonvarakeskus. 2018. Maatalous- ja puutarhayritysten muu yritystoiminta. Viitattu 5.8.2019.
<https://stat.luke.fi/maatalous-ja-puutarhayritysten-muu-yritystoiminta>

Luonnonvarakeskus. 2019. Maataloustuotanto ei ole keskittynyt suurille tiloille 20 vuoden aikana. Viitattu 1.4.2019.
<https://www.luke.fi/uutiset/maataloustuotanto-ei-ole-keskittynyt-suurille-tiloille-20-vuoden-aikana/>

Maa- ja metsätalousministeriö. 2013. LÄHIRUOKAA - totta kai! Hallituksen lähiruokaohjelma ja lähiruokasektorin kehittämisen tavoitteet vuoteen 2020. Viitattu 8.3.2018.
<http://mmm.fi/documents/1410837/1890227/LähiruokaohjelmaFI.pdf/a30211ac-ff80-4722-984f-3fc26e5c1467/LähiruokaohjelmaFI.pdf.pdf>

Maaseutupolitiikan yhteistyöryhmä. 6/2000. Lähiruoan mahdollisuudet. Lähiruokatyöryhmän loppuraportti.

Metsämuuronen, J. 2006. Tutkimuksen tekemisen perusteet ihmistieteissä. 3. uudistettu painos. Helsinki: International Methelp Ky.

Metsämuuronen, J. 2009. Tutkimuksen tekemisen perusteet ihmistieteissä. 1. painos. Helsinki: International Methelp Ky.

Mäkipeska, T., Sihvonen, M. 2010. Lähiruoka, nyt! Trendistä markkinoille. Sitran selvityksiä 29.

Niemi, J. & Ahlstedt, J. 2013. Suomen maatalous ja maaseutuelinkeinot. Helsinki: MTT.

Närvä, M., Rantamäki-Lahtinen, L. & Ryhänen, M. 2018. Monialaiset maatilat maatalouden rakennemuutoksessa. Suomen maataloustieteellisen seuran tiedote (35). 1-7.

Paananen, J. & Forsman, S. 2001. Lähiruoka elintarvikealan maaseutuyritysten ja suurkeittiöiden kokemana. Helsinki: MTT.

Paananen, J. & Forsman, S. 2003. Lähiruoan markkinointi vähittäiskauppoihin, suurkeittiöihin ja maaseutuyrityksiin. Helsinki: MTT.

- Paulamäki, M. 2011. Lähiruokavalikoiman vaikutus vähittäiskaupan asiakasuskollisuuteen. Pro Gradu. Taloustieteen laitos. Helsinki.
- Paxton, A. 1994. The food miles report: the dangers of long distance food transport. Safe Alliance.
- Peltoniemi, A. & Yrjölä, T. 2012. Kuluttajien ja tuottajien näkemyksiä ruoan ostopäätöksistä ja tuotantotavoista. Työselosteita ja esitelmää 138. Kuluttajatutkimuskeskus.
- Pitt, E., Gallegos, D., Comans, T., Cameron, C., & Thornton, L. 2017. Exploring the influence of local food environments on food behaviours: a systematic review of qualitative literature. Public health nutrition 20 (13), 2393–2405.
- Porter, M. 1985. Kilpailuetu. 2. painos. Espoo: Weilin+Göös.
- Porter, M. 1988. Kilpailu: miten ylivoimainen osaaminen luodaan ja säilytetään. Espoo: Weilin+Göös.
- Porter, M. 1993. Strategia kilpailutilanteessa. 4. painos. Helsinki: Oy Rastor Ab.
- Päivittäistavarakauppa ry. 2007. Pienet ja suuret tavarantoimittajat kaupan yhteistyökumppaneina. Opas tavarantoimittajille ja kaupalle.
- Päivittäistavarakauppa ry. 2013. Mikroyritykset menestyvät kaupan yhteistyökumppaneina. Erweko.
- Rikkinen, P., Korhonen, K., Helander, A-S., Väre, M., Heikkilä, L., Kotro, J. 2017. Onko lähiruokayrittäminen kannattavaa? – yrittäjien kokemuksia jakelukanavista. Luonnonvarakeskus, Luonnonvara- ja biotalouden tutkimus 24/2017.
- Risku-Norja, H. & Mononen, T. 2012. Ruoan paikallistaminen. Ekologiset ja sosiaaliset vaikutukset. Teoksessa Mononen, T. & Silvasti, T. (toim.). Hyvä ja paha ruoka. Ruoan tuotannon ja kuluttamisen vaikutukset. Helsinki: Gaudeamus, 174–195.
- Ruokavirasto. 2019. EU:n nimisuojarahjestelmä. Viitattu 28.3.2019. <https://www.ruokavirasto.fi/yritykset/elintarvikeala/valmistus/elintarvikkeista-annettavat-tiedot/eun-nimisuojarahjestelma/>

Seppälä, A. Voutilainen, P. Mikkola, M., Mäki-Tanila, A. Risku-Norja, H. Soini, K. Vehmasto, E., Yli-Viikari, A. 2002. Ympäristö ja eettisyys elintarviketuotannossa – todentaminen ja tuotteistamisen haasteet. MTT:n selvityksiä 11. Jokioinen: MTT.

Starr, A. 2010. Local food: a social movement? *Cultural Studies? Critical Methodologies* 10 (6), 479–490.

Taloustaito Oy. 1998. Taloussanasto. Tampere: Tammer-Paino Oy.

Valtioneuvosto. 2016. Valtioneuvoston periaatepäättös julkisten elintarvike- ja ruokapalveluhankintojen arviointiperusteista (ympäristömyönteiset viljelytavat, elintarviketurvallisuutta ja eläinten hyvinvointia edistävät tuotanto-olosuhteet. Viitattu 19.4.2018.

<http://valtioneuvosto.fi/paatokset/paatos?decisionId=0900908f804cfc99>

Viitaharju, L., Määttä, S., Hakala, O., Törmä, H. 2014. Työtä ja Hyvinvointia – Lähiruoan käytön aluetaloudelliset vaikutukset Suomen maakunnissa. Helsingin Yliopisto. Ruralia- Instituutti. Raportteja 118.

Vuorinen, T. 2014. Strategiakirja 20 työkalua. 2. painos. Helsinki: Talentum.

Weatherell, C., Tregear, A., & Allinson, J. 2003. In search of the concerned consumer: UK public perceptions of food, farming and buying local. *Journal of rural studies* 19 (2), 233–244.

Wolf, M. Spittler, A. & Ahern, J. 2005. A profile of farmers' market consumers and the perceived advantages of produce sold at farmers markets. *Journal of food distribution research* 36, 192–201.

Zepeda, L., & Deal, D. 2009. Organic and local food consumer behaviour: Alphabet theory. *International Journal of Consumer Studies*, 33 (6), 697–705.

Liitteet

Liite 1. Kyselylomake

Kyselytutkimus lähiruokayritysten kannattavuudesta eri jakelukanavissa

Suomalainen, lähellä tuotettu ruoka on nyt ajankohtaisempaa kuin koskaan. Lähiruoalla on merkittävä vaikutus alueilla, yrittäjäketjuissa ja kuluttajien hyvinvoinnissa. Tällä hetkellä lähiruokayritysten taloudelliseen tilaan liittyvää tietoa ei ole saatavilla samaan tapaan kuin esimerkiksi perusalku-tuotannosta. Kuitenkin kehittämistarpeita alalla riittää.

Tällä kyselyllä keräämme uutta tietoa lähiruoan jakelukanavista, toiminnan taloudellisesta tilasta ja kehittämishaasteista. Toivomme, että yrityksenne toiminnasta vastaava henkilö vastaisi oheiseen kyselyyn 25.11.2016 mennessä. Kyselyyn vastaamiseen menee aikaa noin 10-15 minuuttia.

Kertynyttä aineistoa hyödynnetään Luonnonvarakeskuksen Lähiruokaliiketoiminnan kehittämistarpeiden tutkimuksessa. Vastauksia käsitellään ehdottoman luottamuksellisesti ja nimettöminä. Mielenpitoenne ovat tärkeitä tutkimuksen onnistumiseksi ja vastaamalla annatte arvokasta tietoa lähiruoan kehittämistarpeista toimialan päätöksenteon ja kehittämisen tueksi lähitulevaisuudessa.

Kaikkien vastanneiden kesken arvotaan Samsungin kosketusnäytöllinen Tabletti.

Lisätietoja tutkimuksesta antaa: erikoistutkija Pasi Rikkinen, Luonnonvarakeskus 040 703 7777
<https://www.luke.fi/projektit/lahikanna>

Lämmin kiitos ajastasi Lähiruoan kehittämiseksi!

TAUSTATIEDOT:

1. Minkä maakunnan alueella yrityksenne toimii? _____
2. Mihin liikevaihtoluokkaan yrityksenne kuuluu?
 - a. alle 20 000 euroa
 - b. 20 0001-50 000 euroa
 - c. 50 0001-100 000 euroa
 - d. 100 001-300 000 euroa
 - e. 300 001-500 000 euroa
 - f. 500 001-1 000 000 euroa
 - g. yli 1milj.
3. Kuinka suuri osuus yrityksenne kokonaisliikevaihdosta tulee lähiruokaliiketoiminnasta (arvio)?
 - a. 0-10 %
 - b. 11-50 %
 - c. 51-100 %

4. A) Kuinka monta vuotta olette toimineet yrittäjänä/tuottajana? _____

4. B) Minä vuonna olette erikoistuneet lähiruoka-/elintarvikeyrittäjäksi? _____

4. C) Oletteko suunnitelleet lopettavanne toimintanne tai siirtyvänne eläkkeelle vuoden 2017 aikana?

1 Kyllä

2 Ei

4. D) Onko yrityksellenne tiedossa jatkajaa?

1 Kyllä

2 Ei

3 Ei ole ajankohtaista

5. A) Montako henkilöä yrityksenne työllistää?

a) Koko-aikaisesti?

b) Osa-aikaisesti?

0

0

1-2

1-2

3-5

3-5

6-10

6-10

11-20

11-20

21-

21-

5. B) Työvoiman tarve tulevaisuudessa 5 vuoden aikajänteellä

1. Lisääntyy

2. Pysyy ennallaan

3. Vähenee

6. Mikä on yrityksenne toimiala tai toimialat? Alkutuotanto, jalostus ja kauppa

1. Viljan, palko- tai öljykasvien viljely
2. Vihannesten viljely
3. Hedelmien, marjojen tai maustekasvien viljely
4. Lypsykarjatalous
5. Muu nautakarjatalous
6. Sikatalous
7. Siipikarjatalous
8. Lihan jatkojalostus/teurastus
9. Kalan ja kalatuotteiden jalostus
10. Juuresten, vihannesten ja marjojen, hedelmien jalostus
11. Juomien valmistus (mehut, viinit)
12. Meijerituotteiden valmistus
13. Myllytuotteiden valmistus

14. Leipomotuotteiden valmistus

15. Muu elintarvikkeiden jatkojalostus, mikä _____

16. Elintarvikekauppa

17. Ravintola, pitopalvelu tai muu ateriapalvelu

18. Muu tuotanto, mikä _____

7. Mikä edellisistä on liikevaihdolla mitattuna päätoimialanne? _____

8. Miten laajalla alueella tuotteitanne markkinoidaan/myydään?

a) paikallisesti (kunnan alueella)

b) maakunnallisesti

c) valtakunnallisesti

d) kansainvälisesti

e) Viennin osuus prosentuaalisesti kokonaisliikevaihdosta (%) _____

TALOUDELLINEN TILANNE

9. Kuinka hyvin seuraavat väittämät kuvaavat tilannettanne?

Arvioi väittämiä asteikolla 1-5, jossa 1= ei kuvaa lainkaan, 2= ei kuvaa kovin hyvin, 3= ei kuvaa hyvin eikä huonosti, 4= kuvaa melko hyvin, 5=kuvaa erittäin hyvin tilannettani.

Pystymme maksamaan yrityksen toiminnan laskut ja maksut ajallaan 1 2 3 4 5

Pystymme maksamaan yrityksen toiminnan velkojen lyhennykset ja korot ajallaan 1 2 3 4 5

10. Arvioikaa seuraavilla mittareilla, millainen yrityksenne taloudellinen tilanne oli 5 vuotta sitten tai mikäli olette toimineet alle 5 vuotta, aloittaessanne ensimmäisen vuoden jälkeen?

Käytä asteikkoa 1-5, jossa 1=huono, 2= kohtalainen, 3=tyytyttävä, 4= hyvä ja 5=erinomainen.

Toiminnan kannattavuus kokonaisuutena 1 2 3 4 5

Verotuksen mukainen nettotulos ("mitä jää viivan alle") 1 2 3 4 5

Ulkopuolisen rahoituksen saatavuus 1 2 3 4 5

11. Arvioikaa seuraavilla mittareilla, millainen yrityksenne taloudellinen tilanne on nyt.

Käytä asteikkoa 1-5, jossa 1=huono, 2= kohtalainen, 3=tyytyttävä, 4= hyvä ja 5=erinomainen.

Toiminnan kannattavuus kokonaisuutena 1 2 3 4 5

Verotuksen mukainen nettotulos ("mitä jää viivan alle") 1 2 3 4 5

Ulkopuolisen rahoituksen saatavuus 1 2 3 4 5

12. Arvioikaa seuraavilla mittareilla, millaisena näette yrityksenne taloudellisen tilanteen 3-5 vuoden kuluessa.

Käytä asteikkoa 1-5, jossa 1=huono, 2= kohtalainen, 3=tyyydyttävä, 4= hyvä ja 5=erinomainen.

Toiminnan kannattavuus kokonaisuutena 1 2 3 4 5

Verotuksen mukainen nettotulos ("mitä jää viivan alle") 1 2 3 4 5

Ulkopuolisen rahoituksen saatavuus 1 2 3 4 5

LIIKETOIMINNAN TAVOITTEET

13 A) Mikä seuraavista väittämistä kuvaa parhaiten yrityksenne kehittämisen tilaa tällä hetkellä?

- a) Olemme voimakkaasti kasvuhakuinen yritys
- b) Pyrimme kasvamaan mahdollisuuksien mukaan
- c) Pyrimme säilyttämään asemamme
- c) Yrityksellämme ei ole kasvutavoitteita

13 B) Mitkä ovat kolme tärkeintä keinoa yritystoimintanne kehittämisessä?

- a) Uusien tuotteiden kehittäminen
- b) Nykyisten tuotteiden tuotannon lisääminen
- c) Jalostusasteen nostaminen
- d) Uuden jakelukanavan käyttöönotto
- e) Yhteistyön lisääminen muiden yritysten kanssa, verkostoituminen
- f) Yrityskaupat
- g) Tuotantosuunnan vaihtaminen
- h) Yksityismetsätalouden lisääminen
- i) Markkina-alueen laajentaminen kotimaassa
- j) Viennin kehittäminen/aloittaminen
- k) Emme aio laajentaa yritystoimintaamme
- l) Muu keino, mikä _____

14 A) Aiotteko investoida yritykseenne seuraavien viiden vuoden aikana?

- 1 Kyllä
- 2 Ei

14 B) Mitkä ovat tärkeimmät tulevat investointikohteenne? Milloin suunnittelette tekevänne ne ja kuinka suuri on niiden kustannusarvio? Ilmoita kustakin investoinnista:

Investointi 1:

Mikä on kohde _____

Mikä on kohde _____ Euromääräinen
investoinnin hinta (ilman alv:a) _____

Investointi 2:

Mikä on kohde _____

Mikä on kohde _____ Euromääräinen
investoinnin hinta (ilman alv:a) _____

Investointi 3:

Mikä on kohde _____

Mikä on kohde _____ Euromääräinen
investoinnin hinta (ilman alv:a) _____

KILPAILUKYKYTEKIJÄT

15 A) Tällä hetkellä yritykseni toimintaan tuo haasteita

Käytä asteikkoa 1-5, jossa 1=ei ollenkaan, 2= vähän, 3 =jonkin verran, 4= paljon ja 5=erittäin paljon

Kilpailu nykyisten yritysten välillä 1 2 3 4 5

Uusien tulokkaiden uhka markkinoilla 1 2 3 4 5

Korvaavien tuotteiden tai palveluiden uhka 1 2 3 4 5

Raaka-ainetoimittajien suuri vaikutusvalta 1 2 3 4 5

Kaupan suuri vaikutusvalta 1 2 3 4 5

Oman yrityksen osaamispääoman puute 1 2 3 4 5

15 B) Joku muu haaste, mikä? _____

16 A) Mitkä koette tällä hetkellä yrityksenne:

- a. Vahvuuksiksi _____
- b. Heikkouksiksi _____
- c. Mahdollisuuksiksi _____
- d. Uhiksi _____

16 B) Mikä on mielestänne yrityksenne tärkein kilpailuetu_____

17. Teettekö yhteistyötä muiden alan yritysten kanssa?

1. Kyllä
2. Ei

18. Minkälaista yhteistyötä teette muiden yritysten kanssa?

1. tuotannollista
2. tuotekehitystä
3. tuotantopanosten hankintaa
4. markkinoinnillista (esim. yhteismyynti)
5. logistinen yhteistyö, jakelu
6. tietotaidon jakaminen/ hankkiminen
7. muuta, mitä?_____

JAKELUKANAVA

19. Miten toimitatte tuotteitanne myytäväksi kuluttajille?

Käytä asteikkoa 1-5, jossa 1=ei lainkaan, 2= satunnaisesti, 3 =melko usein, 4= pääasiallinen myynti-kanava ja 5=ainoa myyntikanava

Suoramyynti tilalta/oma myymälä 1 2 3 4 5

Suoramyyntiä omassa verkkokaupassa 1 2 3 4 5

REKO-renkaan tai ruokapiirin kautta 1 2 3 4 5

Tuotteiden myynti lähiruokamyyntipisteelle/myymälään 1 2 3 4 5

Tuotteiden myynti tukkuun/välittäjälle 1 2 3 4 5

Tuotteiden myynti torilla/markkinoilla 1 2 3 4 5

Tuotteiden myynti muiden verkkokaupassa 1 2 3 4 5

Tuotteiden myynti jalostajalle 1 2 3 4 5

Tuotteiden myynti ravintoloille ja matkailuyrityksille 1 2 3 4 5

Tuotteiden myynti julkisille ruokapalveluille 1 2 3 4 5

Tuotteiden myynti keskusliikkeille (S-, K-ryhmä yms.) /vähittäiskauppa

eli yksittäinen kauppa 1 2 3 4 5

Muu, mikä?_____ 1 2 3 4 5

20. Mitä jakelukanavaa pidätte oman arvionne mukaan kannattavimpana

Käytä asteikkoa 1-5, jossa 1=ei kannattava, 2= jonkin verran kannattava, 3 =kannattava, 4= hyvin kannattava ja 5=erittäin kannattava

Suoramyynti tilalta/oma myymälä 1 2 3 4 5

Suoramyyntiä omassa verkkokaupassa 1 2 3 4 5

REKO-renkaan tai ruokapiirin kautta 1 2 3 4 5

Tuotteiden myynti lähiruokamyyntipisteelle/myymälään 1 2 3 4 5

Tuotteiden myynti tukkuun/välittäjälle 1 2 3 4 5

Tuotteiden myynti torilla/markkinoilla 1 2 3 4 5

Tuotteiden myynti muiden verkkokaupassa 1 2 3 4 5

Tuotteiden myynti jalostajalle 1 2 3 4 5

Tuotteiden myynti ravintoloille ja matkailuyrityksille 1 2 3 4 5

Tuotteiden myynti julkisille ruokapalveluille 1 2 3 4 5

Tuotteiden myynti keskusliikkeille (S-, K-ryhmä yms.) /vähittäiskauppa
eli yksittäinen kauppa 1 2 3 4 5

Muu, mikä? _____ 1 2 3 4 5

21. Haluaisitteko markkinoida tulevaisuudessa tuotteitanne jollakin seuraavista jakelukanavista, mitä ette vielä käyttä? Käytä asteikkoa 1-3, jossa 1=1, 2= mahdollisesti ja 3= kyllä

Suoramyynti tilalta/oma myymälä 1 2 3

Suoramyyntiä omassa verkkokaupassa 1 2 3

REKO-renkaan tai ruokapiirin kautta 1 2 3

Tuotteiden myynti lähiruokamyyntipisteelle/myymälään Tuotteiden myynti tukkuun/välittäjälle 1 2 3

Tuotteiden myynti torilla/markkinoilla 1 2 3

Tuotteiden myynti muiden verkkokaupassa 1 2 3

Tuotteiden myynti jalostajalle 1 2 3

Tuotteiden myynti ravintoloille ja matkailuyrityksille 1 2 3

Tuotteiden myynti julkisille ruokapalveluille 1 2 3

Tuotteiden myynti keskusliikkeille (S-, K-ryhmä yms.) /vähittäiskauppa / yksittäinen kauppa 1 2 3

Muu, mikä? _____ 1 2 3

22. Oletteko yrittäneet tarjota tuotteitanne joidenkin seuraavien jakelukanavien kautta, mutta epäonnistuneet siinä? Käytä asteikkoa 1-2, jossa 1=ei ja 2= kyllä

Suoramyynti tilalta/oma myymälä 1 2

Suoramyyntiä omassa verkkokaupassa 1 2

REKO-renkaan tai ruokapiirin kautta 1 2

Tuotteiden myynti lähiruokamyyntipisteelle/myymälään 1 2

Tuotteiden myynti tukkuun/välittäjälle 1 2

Tuotteiden myynti torilla/markkinoilla 1 2

Tuotteiden myynti muiden verkkokaupassa 1 2

Tuotteiden myynti jalostajalle 1 2

Tuotteiden myynti ravintoloille ja matkailuyrityksille 1 2

Tuotteiden myynti julkisille ruokapalveluille 1 2

Tuotteiden myynti keskusliikkeille (S-, K-ryhmä yms.) /vähittäiskauppa eli yksittäinen kauppa 1 2

Muu, mikä? _____

Jos vastasitte yhteen tai useampaan kohtaan myöntävästi, miksi jakelukanava ei toiminut/yhteistyötä ei syntynyt? _____

23. Missä vähittäiskaupoissa tuotteitanne on myynnissä?

S-ryhmän vähittäiskauppa

K-ryhmän vähittäiskauppa

Stockmann

Lidl

Muu mikä (esim. lähiruokamyymälä, itsenäinen lähikauppa tms.) _____

SUORAMYynti

24. Miten suuren osan muodostaa yrityksesi tuotteiden suoramyynti kuluttajille (suoraan tilalta/yrityksestä, oma verkkokauppa, REKO tms., ei tukkukauppa) tilan tuotteiden ja palveluiden kokonaismyynnistä (arvio)?

a) 0 %

b) alle 10 %

c) 11-50 %

d) 51-100 %

LIiketoiminnan Kehittämisen Esteet, Rajoitteet ja Edistävät Tekijät

25 A) Mikä on tällä hetkellä mielestänne suurin liiketoimintanne kehittämisen este?

25 B) Mitä esteitä ja rajoitteita olette kokeneet lähiruokayrityksenne toiminnan kannalta?

a) oman osaamisen riittämättömyys

1. ei ole ollut este

2. kyllä on, millä tavoin _____

b. osaavan työvoiman saatavuus

1. ei ole ollut este
2. kyllä on, millä tavoin _____

c. rahoitusongelmat

1. ei ole ollut este
2. kyllä on, millä tavoin _____

d. tuotteiden kysynnän epävarmuus

1. ei ole ollut este
2. kyllä on, millä tavoin _____

e. raaka-aineen saatavuus

1. ei ole ollut este
2. kyllä on, millä tavoin _____

f. ajanpuute

1. ei ole ollut este
2. kyllä on, millä tavoin _____

g. markkinointikanavien löytäminen

1. ei ole ollut este
2. kyllä on, millä tavoin _____

h. myyntisopimusten jatkumisen epävarmuus

1. ei ole ollut este
2. kyllä on, millä tavoin _____

i. yritystoiminnan jatkajan löytäminen

1. ei ole ollut este
2. kyllä on, millä tavoin _____

j. pitkäaikaisten asiakassuhteiden puute

1. ei ole ollut este
2. kyllä on, millä tavoin _____

k. sijainti, etäisyydet

1. ei ole ollut este
2. kyllä on, millä tavoin _____

l. neuvonnan/konsultoinnin saatavuus

1. ei ole ollut este
2. kyllä on, millä tavoin _____

m. verotus (alkutuottaja, elinkeinoverotus ym?)

1. ei ole ollut este
2. kyllä on, millä tavoin _____

n. hygieniavaatimukset

1. ei ole ollut este
2. kyllä on, millä tavoin _____

o. Joku muu, mikä _____

1. ei ole ollut este
2. kyllä on, millä tavoin _____

26. Minkälaiden asioiden olette kokeneet estävän tuotteidenne markkinoinnin/myynnin laajentamisen?

a. pieni tuotantovolyymi

1. ei ole ollut este
2. kyllä on, millä tavoin _____

b. ostajien asettamat toimitusvaatimukset

1. ei ole ollut este
2. kyllä on, millä tavoin _____

c. ongelmat tuotteiden kuljetusten järjestämiseksi

1. ei ole ollut este
2. kyllä on, millä tavoin _____

d. ostajien vaatima automaattisten tilausjärjestelmien käyttö

1. ei ole ollut este
2. kyllä on, millä tavoin _____

e. lainsäädännön vaatimukset/viranomaismenettelyt

1. ei ole ollut este

2. kyllä on, millä tavoin _____

27. Minkäläisten asioiden olette kokeneet edistävän yritystoimintaanne?

Käytä asteikkoa 1-2, jossa 1=ei ole edistänyt ja 2= on edistänyt

a) viranomaisten kannustava suhtautuminen yritystoimintaan 1 2

b) viranomaistahon/julkishallinnon investointi- tai muu rahallinen tuki yritystoimintaan 1 2

c) yritysneuvonnan tuki (esim. ProAgria, ELY) 1 2

d) lähiruoan edistämiseen tähtäävät hankkeet 1 2

e) omat yhteistyöverkostot 1 2

f) vakiintuneet asiakassuhteet 1 2

g) lähiruoan suosion ja tunnettavuuden kasvu 1 2

Liite 2. Klusterivaihtoehdot

Kahden klusterin ryhmittelyanalyysi Final Cluster Centers

| | Cluster | |
|--|---------|---|
| | 1 | 2 |
| KANNATTAVUUS | 4 | 2 |
| Nettotulos | 3 | 2 |
| Ulkopuolisen_rahoituksen_saata vuus | 4 | 2 |

Number of Cases in each Cluster

| | | |
|---------|---|---------|
| Cluster | 1 | 61,000 |
| | 2 | 53,000 |
| Valid | | 114,000 |
| Missing | | 5,000 |

Kolmen klusterin ryhmittelyanalyysi Final Cluster Centers

| | Cluster | | |
|--|---------|---|---|
| | 1 | 2 | 3 |
| KANNATTAVUUS | 3 | 4 | 2 |
| Nettotulos | 3 | 4 | 2 |
| Ulkopuolisen_rahoituksen_saata vuus | 4 | 2 | 2 |

Number of Cases in each Cluster

| | | |
|---------|---|---------|
| Cluster | 1 | 66,000 |
| | 2 | 9,000 |
| | 3 | 39,000 |
| Valid | | 114,000 |
| Missing | | 5,000 |

Neljän klusterin ryhmittelyanalyysi Final Cluster Centers

| | Cluster | | | |
|--|---------|---|---|---|
| | 1 | 2 | 3 | 4 |
| KANNATTAVUUS | 4 | 3 | 2 | 3 |
| Nettotulos | 4 | 2 | 1 | 3 |
| Ulkopuolisen_rahoituksen_saata vuus | 4 | 4 | 2 | 1 |

Number of Cases in each Cluster

| | | |
|---------|---|---------|
| Cluster | 1 | 32,000 |
| | 2 | 49,000 |
| | 3 | 24,000 |
| | 4 | 9,000 |
| Valid | | 114,000 |
| Missing | | 5,000 |

Viiden klusterin ryhmittelyanalyysi Final Cluster Centers

| | Cluster | | | | |
|--|---------|---|---|---|---|
| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| KANNATTAVUUS | 4 | 3 | 2 | 4 | 3 |
| Nettotulos | 4 | 2 | 1 | 4 | 3 |
| Ulkopuolisen_rahoituksen_saata vuus | 4 | 3 | 2 | 1 | 4 |

Number of Cases in each Cluster

| | | |
|---------|---|---------|
| Cluster | 1 | 30,000 |
| | 2 | 28,000 |
| | 3 | 25,000 |
| | 4 | 4,000 |
| | 5 | 27,000 |
| Valid | | 114,000 |
| Missing | | 5,000 |

Liite 3. Menestysluokan ja liikevaihdon välinen ristiintaulukointi ja Khii-toiseen - testi

Liikevaihto * MENESTYSLUOKITTELU Crosstabulation

| | | | MENESTYSLUOKITTELU | | | | |
|-------------|--------------------------------|--------------------------------|--------------------|--------------|--------|---|--------|
| | | | | | | KESKIMÄÄRÄIN EN KANNATTAV UUS, ONGELMIA RAHOITUKSEN SAATAVUUDES | |
| | | | HYVÄT | VAKAVARAISET | HEIKKO | SA | Total |
| Liikevaihto | alle 50 000 euroa | Count | 10 | 18 | 15 | 7 | 50 |
| | | % within MENESTYSLUOKITTELU | 31,3% | 36,7% | 62,5% | 77,8% | 43,9% |
| | 50 001-500 000 euroa | Count | 15 | 30 | 8 | 1 | 54 |
| | | % within MENESTYSLUOKITTELU | 46,9% | 61,2% | 33,3% | 11,1% | 47,4% |
| | yli 500 001 euroa | Count | 7 | 1 | 1 | 1 | 10 |
| | | % within MENESTYSLUOKITTELU | 21,9% | 2,0% | 4,2% | 11,1% | 8,8% |
| Total | Count | | 32 | 49 | 24 | 9 | 114 |
| | % within MENESTYSLUOKITTELU | | 100,0% | 100,0% | 100,0% | 100,0% | 100,0% |
| | | | | | | | |

Chi-Square Tests

| | Value | df | Asymptotic Significance (2- sided) |
|------------------------------|---------------------|----|--|
| Pearson Chi-Square | 31,606 ^a | 18 | ,024 |
| Likelihood Ratio | 34,433 | 18 | ,011 |
| Linear-by-Linear Association | 10,062 | 1 | ,002 |
| N of Valid Cases | 114 | | |

a. 18 cells (64,3%) have expected count less than 5. The minimum expected count is ,32.

Liite 4. Ryhmien väliset erot jakelukanavissa ja taloudellisissa muuttujissa.

Hypothesis Test Summary

| | Null Hypothesis | Test | Sig. | Decision |
|----|---|---|------|-----------------------------|
| 1 | The distribution of Maakuntakoodi is the same across categories of MENESTYSLUOKITTELU. | Independent-Samples Kruskal-Wallis Test | ,071 | Retain the null hypothesis. |
| 2 | The distribution of Liikevaihtoluokka is the same across categories of MENESTYSLUOKITTELU. | Independent-Samples Kruskal-Wallis Test | ,010 | Reject the null hypothesis. |
| 3 | The distribution of KANNATTAVUUS is the same across categories of MENESTYSLUOKITTELU. | Independent-Samples Kruskal-Wallis Test | ,000 | Reject the null hypothesis. |
| 4 | The distribution of Nettotulos is the same across categories of MENESTYSLUOKITTELU. | Independent-Samples Kruskal-Wallis Test | ,000 | Reject the null hypothesis. |
| 5 | The distribution of Ulkopuolisen_rahoituksen_saatavuus is the same across categories of MENESTYSLUOKITTELU. | Independent-Samples Kruskal-Wallis Test | ,000 | Reject the null hypothesis. |
| 6 | The distribution of Toiminnan_kannattavuus_tulevaisuus is the same across categories of MENESTYSLUOKITTELU. | Independent-Samples Kruskal-Wallis Test | ,000 | Reject the null hypothesis. |
| 7 | The distribution of Nettotulos_tulevaisuus is the same across categories of MENESTYSLUOKITTELU. | Independent-Samples Kruskal-Wallis Test | ,000 | Reject the null hypothesis. |
| 8 | The distribution of Ulkopuolisen_rahoituksen_saatavuus_tulevaisuus is the same across categories of MENESTYSLUOKITTELU. | Independent-Samples Kruskal-Wallis Test | ,000 | Reject the null hypothesis. |
| 9 | The distribution of Kehittamisen_tila_nyt is the same across categories of MENESTYSLUOKITTELU. | Independent-Samples Kruskal-Wallis Test | ,707 | Retain the null hypothesis. |
| 10 | The distribution of Haaste_kilpailu is the same across categories of MENESTYSLUOKITTELU. | Independent-Samples Kruskal-Wallis Test | ,433 | Retain the null hypothesis. |

Asymptotic significances are displayed. The significance level is ,05.

Hypothesis Test Summary

| | Null Hypothesis | Test | Sig. | Decision |
|----|--|---|------|-----------------------------|
| 11 | The distribution of Haaste_uudet_tulokkaat is the same across categories of MENESTYSLUOKITTELU. | Independent-Samples Kruskal-Wallis Test | ,820 | Retain the null hypothesis. |
| 12 | The distribution of Haaste_uudet_tai_korvaavat_tuotteet is the same across categories of MENESTYSLUOKITTELU. | Independent-Samples Kruskal-Wallis Test | ,342 | Retain the null hypothesis. |
| 13 | The distribution of Haaste_raakaainetoimittajien_valta is the same across categories of MENESTYSLUOKITTELU. | Independent-Samples Kruskal-Wallis Test | ,379 | Retain the null hypothesis. |
| 14 | The distribution of Haaste_oman_osaamispaaman_puute is the same across categories of MENESTYSLUOKITTELU. | Independent-Samples Kruskal-Wallis Test | ,695 | Retain the null hypothesis. |
| 15 | The distribution of Haaste_kaupan_valta is the same across categories of MENESTYSLUOKITTELU. | Independent-Samples Kruskal-Wallis Test | ,094 | Retain the null hypothesis. |
| 16 | The distribution of Suoramyynä is the same across categories of MENESTYSLUOKITTELU. | Independent-Samples Kruskal-Wallis Test | ,494 | Retain the null hypothesis. |
| 17 | The distribution of Suoramyynä_oma_verkkokauppa is the same across categories of MENESTYSLUOKITTELU. | Independent-Samples Kruskal-Wallis Test | ,214 | Retain the null hypothesis. |
| 18 | The distribution of Reko is the same across categories of MENESTYSLUOKITTELU. | Independent-Samples Kruskal-Wallis Test | ,042 | Reject the null hypothesis. |
| 19 | The distribution of Lahiruokamyynänpiste_tai_mymälä is the same across categories of MENESTYSLUOKITTELU. | Independent-Samples Kruskal-Wallis Test | ,320 | Retain the null hypothesis. |

Asymptotic significances are displayed. The significance level is ,05.

Hypothesis Test Summary

| | Null Hypothesis | Test | Sig. | Decision |
|----|--|---|------|-----------------------------|
| 11 | The distribution of Haaste_Uudet_tulokkaat is the same across categories of MENESTYSLUOKITTELU. | Independent-Samples Kruskal-Wallis Test | ,820 | Retain the null hypothesis. |
| 12 | The distribution of Haaste_uudet_tai_korvaavat_tuotteet is the same across categories of MENESTYSLUOKITTELU. | Independent-Samples Kruskal-Wallis Test | ,342 | Retain the null hypothesis. |
| 13 | The distribution of Haaste_raakaainetoimittajien_valta is the same across categories of MENESTYSLUOKITTELU. | Independent-Samples Kruskal-Wallis Test | ,379 | Retain the null hypothesis. |
| 14 | The distribution of Haaste_oman_osaamispaaman_puute is the same across categories of MENESTYSLUOKITTELU. | Independent-Samples Kruskal-Wallis Test | ,695 | Retain the null hypothesis. |
| 15 | The distribution of Haaste_kaupan_valta is the same across categories of MENESTYSLUOKITTELU. | Independent-Samples Kruskal-Wallis Test | ,094 | Retain the null hypothesis. |
| 16 | The distribution of Suoramyynänti is the same across categories of MENESTYSLUOKITTELU. | Independent-Samples Kruskal-Wallis Test | ,494 | Retain the null hypothesis. |
| 17 | The distribution of Suoramyynänti_oma_verkkokauppa is the same across categories of MENESTYSLUOKITTELU. | Independent-Samples Kruskal-Wallis Test | ,214 | Retain the null hypothesis. |
| 18 | The distribution of Reko is the same across categories of MENESTYSLUOKITTELU. | Independent-Samples Kruskal-Wallis Test | ,042 | Reject the null hypothesis. |
| 19 | The distribution of Lahiruokamyynäntipiste_tai_myymälä is the same across categories of MENESTYSLUOKITTELU. | Independent-Samples Kruskal-Wallis Test | ,320 | Retain the null hypothesis. |

Asymptotic significances are displayed. The significance level is ,05.

Hypothesis Test Summary

| | Null Hypothesis | Test | Sig. | Decision |
|----|--|---|------|-----------------------------|
| 20 | The distribution of Tukku is the same across categories of MENESTYSLUOKITTELU. | Independent-Samples Kruskal-Wallis Test | ,491 | Retain the null hypothesis. |
| 21 | The distribution of Tori is the same across categories of MENESTYSLUOKITTELU. | Independent-Samples Kruskal-Wallis Test | ,456 | Retain the null hypothesis. |
| 22 | The distribution of Muiden_verkkokauppa is the same across categories of MENESTYSLUOKITTELU. | Independent-Samples Kruskal-Wallis Test | ,807 | Retain the null hypothesis. |
| 23 | The distribution of Jalostaja is the same across categories of MENESTYSLUOKITTELU. | Independent-Samples Kruskal-Wallis Test | ,830 | Retain the null hypothesis. |
| 24 | The distribution of Ravintola is the same across categories of MENESTYSLUOKITTELU. | Independent-Samples Kruskal-Wallis Test | ,362 | Retain the null hypothesis. |
| 25 | The distribution of Julkinen_ruokapalvelu is the same across categories of MENESTYSLUOKITTELU. | Independent-Samples Kruskal-Wallis Test | ,516 | Retain the null hypothesis. |
| 26 | The distribution of Keskusliike is the same across categories of MENESTYSLUOKITTELU. | Independent-Samples Kruskal-Wallis Test | ,581 | Retain the null hypothesis. |
| 27 | The distribution of Muu_jakelu is the same across categories of MENESTYSLUOKITTELU. | Independent-Samples Kruskal-Wallis Test | ,526 | Retain the null hypothesis. |
| 28 | The distribution of Kannattavuus_suoramyyni is the same across categories of MENESTYSLUOKITTELU. | Independent-Samples Kruskal-Wallis Test | ,563 | Retain the null hypothesis. |

Asymptotic significances are displayed. The significance level is ,05.

Hypothesis Test Summary

| | Null Hypothesis | Test | Sig. | Decision |
|----|--|---|------|-----------------------------|
| 29 | The distribution of Kannattavuus_oma_verkkokauppa is the same across categories of MENESTYSLUOKITTELU. | Independent-Samples Kruskal-Wallis Test | ,071 | Retain the null hypothesis. |
| 30 | The distribution of Kannattavuus_Reko is the same across categories of MENESTYSLUOKITTELU. | Independent-Samples Kruskal-Wallis Test | ,338 | Retain the null hypothesis. |
| 31 | The distribution of Kannattavuus_lahiruokamyyntipiste is the same across categories of MENESTYSLUOKITTELU. | Independent-Samples Kruskal-Wallis Test | ,022 | Reject the null hypothesis. |
| 32 | The distribution of Kannattavuus_tukku is the same across categories of MENESTYSLUOKITTELU. | Independent-Samples Kruskal-Wallis Test | ,525 | Retain the null hypothesis. |
| 33 | The distribution of Kannattavuus_tori is the same across categories of MENESTYSLUOKITTELU. | Independent-Samples Kruskal-Wallis Test | ,875 | Retain the null hypothesis. |
| 34 | The distribution of Kannattavuus_muiden_verkkokauppa is the same across categories of MENESTYSLUOKITTELU. | Independent-Samples Kruskal-Wallis Test | ,149 | Retain the null hypothesis. |
| 35 | The distribution of Kannattavuus_jalostaja is the same across categories of MENESTYSLUOKITTELU. | Independent-Samples Kruskal-Wallis Test | ,908 | Retain the null hypothesis. |
| 36 | The distribution of Kannattavuus_ravintola is the same across categories of MENESTYSLUOKITTELU. | Independent-Samples Kruskal-Wallis Test | ,214 | Retain the null hypothesis. |
| 37 | The distribution of Kannattavuus_julkiset_ruokapalvelut is the same across categories of MENESTYSLUOKITTELU. | Independent-Samples Kruskal-Wallis Test | ,684 | Retain the null hypothesis. |

Asymptotic significances are displayed. The significance level is ,05.

Hypothesis Test Summary

| | Null Hypothesis | Test | Sig. | Decision |
|----|--|---|------|-----------------------------|
| 38 | The distribution of Kannattavuus_keskusliike is the same across categories of MENESTYSLUOKITTELU. | Independent-Samples Kruskal-Wallis Test | ,058 | Retain the null hypothesis. |
| 39 | The distribution of Kannattavuus_muut is the same across categories of MENESTYSLUOKITTELU. | Independent-Samples Kruskal-Wallis Test | ,779 | Retain the null hypothesis. |
| 40 | The distribution of Ei_onnistunut_suoramyynä is the same across categories of MENESTYSLUOKITTELU. | Independent-Samples Kruskal-Wallis Test | ,186 | Retain the null hypothesis. |
| 41 | The distribution of Ei_onnistunut_oma_verkkokauppa is the same across categories of MENESTYSLUOKITTELU. | Independent-Samples Kruskal-Wallis Test | ,452 | Retain the null hypothesis. |
| 42 | The distribution of Ei_onnistunut_lahiruokamyynä is the same across categories of MENESTYSLUOKITTELU. | Independent-Samples Kruskal-Wallis Test | ,091 | Retain the null hypothesis. |
| 43 | The distribution of Ei_onnistunut_Reko is the same across categories of MENESTYSLUOKITTELU. | Independent-Samples Kruskal-Wallis Test | ,020 | Reject the null hypothesis. |
| 44 | The distribution of Ei_onnistunut_tori is the same across categories of MENESTYSLUOKITTELU. | Independent-Samples Kruskal-Wallis Test | ,022 | Reject the null hypothesis. |
| 45 | The distribution of Ei_onnistunut_tukku is the same across categories of MENESTYSLUOKITTELU. | Independent-Samples Kruskal-Wallis Test | ,099 | Retain the null hypothesis. |
| 46 | The distribution of Ei_onnistunut_muiden_verkkokauppa is the same across categories of MENESTYSLUOKITTELU. | Independent-Samples Kruskal-Wallis Test | ,008 | Reject the null hypothesis. |

Asymptotic significances are displayed. The significance level is ,05.

Hypothesis Test Summary

| | Null Hypothesis | Test | Sig. | Decision |
|----|---|---|-------|-----------------------------|
| 47 | The distribution of Ei_onnistunut_jalostaja is the same across categories of MENESTYSLUOKITTELU. | Independent-Samples Kruskal-Wallis Test | ,834 | Retain the null hypothesis. |
| 48 | The distribution of Ei_onnistunut_ravintola is the same across categories of MENESTYSLUOKITTELU. | Independent-Samples Kruskal-Wallis Test | ,050 | Retain the null hypothesis. |
| 49 | The distribution of Ei_onnistunut_julkinen_ruaokapalvelu is the same across categories of MENESTYSLUOKITTELU. | Independent-Samples Kruskal-Wallis Test | ,021 | Reject the null hypothesis. |
| 50 | The distribution of Ei_onnistunut_keskusliike is the same across categories of MENESTYSLUOKITTELU. | Independent-Samples Kruskal-Wallis Test | ,048 | Reject the null hypothesis. |
| 51 | The distribution of Ei_onnistunut_muuta is the same across categories of MENESTYSLUOKITTELU. | Independent-Samples Kruskal-Wallis Test | 1,000 | Retain the null hypothesis. |

Asymptotic significances are displayed. The significance level is ,05.

Liite 5. Ryhmien väliset erot viiden kilpailuvoiman muuttujissa.

Hypothesis Test Summary

| | Null Hypothesis | Test | Sig. | Decision |
|---|--|---|------|-----------------------------|
| 1 | The distribution of Haaste_kilpailu is the same across categories of MENESTYSLUOKITTELU. | Independent-Samples Kruskal-Wallis Test | ,433 | Retain the null hypothesis. |

Asymptotic significances are displayed. The significance level is ,05.

Hypothesis Test Summary

| | Null Hypothesis | Test | Sig. | Decision |
|---|--|---|------|-----------------------------|
| 1 | The distribution of Haaste_Uudet_tulokkaat is the same across categories of MENESTYSLUOKITTELU. | Independent-Samples Kruskal-Wallis Test | ,820 | Retain the null hypothesis. |
| 2 | The distribution of Haaste_uudet_tai_korvaavat_tuotteet is the same across categories of MENESTYSLUOKITTELU. | Independent-Samples Kruskal-Wallis Test | ,342 | Retain the null hypothesis. |
| 3 | The distribution of Haaste_raakaainetoimittajien_valta is the same across categories of MENESTYSLUOKITTELU. | Independent-Samples Kruskal-Wallis Test | ,379 | Retain the null hypothesis. |
| 4 | The distribution of Haaste_kaupan_valta is the same across categories of MENESTYSLUOKITTELU. | Independent-Samples Kruskal-Wallis Test | ,094 | Retain the null hypothesis. |
| 5 | The distribution of Haaste_oman_osaamispaaoman_puute is the same across categories of MENESTYSLUOKITTELU. | Independent-Samples Kruskal-Wallis Test | ,695 | Retain the null hypothesis. |

Asymptotic significances are displayed. The significance level is ,05.

Liite 6. Toiminnan kannattavuus tulevaisuudessa

| Toiminnan_kannattavuus_tulevaisuus | | | | | | |
|---|-------|-------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| MENESTYSLUOKITTELU | | | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
| . | Valid | 2 | 1 | 20,0 | 20,0 | 20,0 |
| | | 3 | 2 | 40,0 | 40,0 | 60,0 |
| | | 4 | 2 | 40,0 | 40,0 | 100,0 |
| | | Total | 5 | 100,0 | 100,0 | |
| HYVÄT | Valid | 2 | 1 | 3,1 | 3,1 | 3,1 |
| | | 3 | 4 | 12,5 | 12,5 | 15,6 |
| | | 4 | 18 | 56,3 | 56,3 | 71,9 |
| | | 5 | 9 | 28,1 | 28,1 | 100,0 |
| | | Total | 32 | 100,0 | 100,0 | |
| VAKAVARAISET | Valid | 1 | 1 | 2,0 | 2,0 | 2,0 |
| | | 2 | 6 | 12,2 | 12,2 | 14,3 |
| | | 3 | 25 | 51,0 | 51,0 | 65,3 |
| | | 4 | 17 | 34,7 | 34,7 | 100,0 |
| | | Total | 49 | 100,0 | 100,0 | |
| HEIKKO | Valid | 1 | 4 | 16,7 | 16,7 | 16,7 |
| | | 2 | 10 | 41,7 | 41,7 | 58,3 |
| | | 3 | 10 | 41,7 | 41,7 | 100,0 |
| | | Total | 24 | 100,0 | 100,0 | |
| KESKIMÄÄRÄINEN KANNA TTAVUUS, ONGELMIA RAH OITUKSEN SAATAVUUDES SA | Valid | 2 | 1 | 11,1 | 11,1 | 11,1 |
| | | 3 | 3 | 33,3 | 33,3 | 44,4 |
| | | 4 | 3 | 33,3 | 33,3 | 77,8 |
| | | 5 | 2 | 22,2 | 22,2 | 100,0 |
| | | Total | 9 | 100,0 | 100,0 | |

1 = huono, 2 = kohtalainen, 3 = tyydyttävä, 4 = hyvä ja 5 = erinomainen

Liite 7. Ulkopuolisen rahoituksen saatavuus tulevaisuudessa

Ulkopuolisen_rahoituksen_saatavuus_tulevaisuus

| MENESTYSLUOKITTELU | | | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|-----------------------|---------|--------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| . | Missing | System | 5 | 100,0 | | |
| HYVÄT | Valid | 3 | 6 | 18,8 | 19,4 | 19,4 |
| | | 4 | 15 | 46,9 | 48,4 | 67,7 |
| | | 5 | 10 | 31,3 | 32,3 | 100,0 |
| | | Total | 31 | 96,9 | 100,0 | |
| | Missing | System | 1 | 3,1 | | |
| | Total | | 32 | 100,0 | | |
| VAKAVARAISET | Valid | 1 | 1 | 2,0 | 2,0 | 2,0 |
| | | 2 | 3 | 6,1 | 6,1 | 8,2 |
| | | 3 | 14 | 28,6 | 28,6 | 36,7 |
| | | 4 | 22 | 44,9 | 44,9 | 81,6 |
| | | 5 | 9 | 18,4 | 18,4 | 100,0 |
| | Total | | 49 | 100,0 | 100,0 | |
| HEIKKO | Valid | 1 | 6 | 25,0 | 25,0 | 25,0 |
| | | 2 | 10 | 41,7 | 41,7 | 66,7 |
| | | 3 | 7 | 29,2 | 29,2 | 95,8 |
| | | 5 | 1 | 4,2 | 4,2 | 100,0 |
| | Total | | 24 | 100,0 | 100,0 | |
| KESKIMÄÄRÄINEN KANNA | Valid | 1 | 4 | 44,4 | 50,0 | 50,0 |
| TTAVUUS, ONGELMIA RAH | | 2 | 4 | 44,4 | 50,0 | 100,0 |
| OITUKSEN SAATAVUUDES | | Total | 8 | 88,9 | 100,0 | |
| SA | Missing | System | 1 | 11,1 | | |
| | Total | | 9 | 100,0 | | |

1 = huono, 2 = kohtalainen, 3 = tyydyttävä, 4 = hyvä ja 5 = erinomainen

Liite 8. Lähiruokamyyntipisteen kannattavuus

| Kannattavuus_lahiruokamyyntipiste | | | | | | |
|---|---------|--------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| MENESTYSLUOKITTELU | | | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
| | Valid | 2 | 1 | 20,0 | 33,3 | 33,3 |
| | | 3 | 2 | 40,0 | 66,7 | 100,0 |
| | | Total | 3 | 60,0 | 100,0 | |
| | Missing | System | 2 | 40,0 | | |
| | Total | | 5 | 100,0 | | |
| HYVÄT | Valid | 1 | 5 | 15,6 | 21,7 | 21,7 |
| | | 2 | 2 | 6,3 | 8,7 | 30,4 |
| | | 3 | 11 | 34,4 | 47,8 | 78,3 |
| | | 4 | 5 | 15,6 | 21,7 | 100,0 |
| | | Total | 23 | 71,9 | 100,0 | |
| | Missing | System | 9 | 28,1 | | |
| | Total | | 32 | 100,0 | | |
| VAKAVARAISET | Valid | 1 | 9 | 18,4 | 27,3 | 27,3 |
| | | 2 | 13 | 26,5 | 39,4 | 66,7 |
| | | 3 | 11 | 22,4 | 33,3 | 100,0 |
| | | Total | 33 | 67,3 | 100,0 | |
| | Missing | System | 16 | 32,7 | | |
| | Total | | 49 | 100,0 | | |
| HEIKKO | Valid | 1 | 5 | 20,8 | 26,3 | 26,3 |
| | | 2 | 6 | 25,0 | 31,6 | 57,9 |
| | | 3 | 8 | 33,3 | 42,1 | 100,0 |
| | | Total | 19 | 79,2 | 100,0 | |
| | Missing | System | 5 | 20,8 | | |
| | Total | | 24 | 100,0 | | |
| KESKIMÄÄRÄINEN KANNA TTAVUUS, ONGELMIA RAH OITUKSEN SAATAVUUDES SA | Valid | 2 | 2 | 22,2 | 28,6 | 28,6 |
| | | 3 | 4 | 44,4 | 57,1 | 85,7 |
| | | 5 | 1 | 11,1 | 14,3 | 100,0 |
| | | Total | 7 | 77,8 | 100,0 | |
| | Missing | System | 2 | 22,2 | | |
| | Total | | 9 | 100,0 | | |

1 = ei kannattava, 2 = jonkin verran kannattava, 3 = kannattava, 4 = hyvin kannattava ja 5 = erittäin kannattava

Liite 9. REKOn käyttö eri menestysluokissa.

| | | | Reko | | | |
|---|---------|--------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| MENESTYSLUOKITTELU | | | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
| | Valid | 2 | 1 | 20,0 | 33,3 | 33,3 |
| | | 3 | 2 | 40,0 | 66,7 | 100,0 |
| | | Total | 3 | 60,0 | 100,0 | |
| | Missing | System | 2 | 40,0 | | |
| | Total | | 5 | 100,0 | | |
| HYVÄT | Valid | 1 | 17 | 53,1 | 63,0 | 63,0 |
| | | 2 | 3 | 9,4 | 11,1 | 74,1 |
| | | 3 | 3 | 9,4 | 11,1 | 85,2 |
| | | 4 | 4 | 12,5 | 14,8 | 100,0 |
| | | Total | 27 | 84,4 | 100,0 | |
| | Missing | System | 5 | 15,6 | | |
| | Total | | 32 | 100,0 | | |
| VAKAVARAISET | Valid | 1 | 17 | 34,7 | 37,8 | 37,8 |
| | | 2 | 7 | 14,3 | 15,6 | 53,3 |
| | | 3 | 16 | 32,7 | 35,6 | 88,9 |
| | | 4 | 5 | 10,2 | 11,1 | 100,0 |
| | | Total | 45 | 91,8 | 100,0 | |
| | Missing | System | 4 | 8,2 | | |
| | Total | | 49 | 100,0 | | |
| HEIKKO | Valid | 1 | 5 | 20,8 | 21,7 | 21,7 |
| | | 2 | 6 | 25,0 | 26,1 | 47,8 |
| | | 3 | 4 | 16,7 | 17,4 | 65,2 |
| | | 4 | 8 | 33,3 | 34,8 | 100,0 |
| | | Total | 23 | 95,8 | 100,0 | |
| | Missing | System | 1 | 4,2 | | |
| | Total | | 24 | 100,0 | | |
| KESKIMÄÄRÄINEN KANNA TTAVUUS, ONGELMIA RAH OITUKSEN SAATAVUUDES SA | Valid | 1 | 5 | 55,6 | 62,5 | 62,5 |
| | | 3 | 2 | 22,2 | 25,0 | 87,5 |
| | | 4 | 1 | 11,1 | 12,5 | 100,0 |
| | | Total | 8 | 88,9 | 100,0 | |
| | Missing | System | 1 | 11,1 | | |
| | Total | | 9 | 100,0 | | |

1 = ei lainkaan, 2 = satunnaisesti, 3 = melko usein, 4 = pääasiallinen myyntikanava ja 5 = ainoa myyntikanava.

Liite 10. Epäonnistunut REKO tai ruokapiiri.

| Epäonnistunut_Reko tai ruokapiiri | | | | | | |
|-----------------------------------|---------|--------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| MENESTYSLUOKITTELU | | | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
| . | Valid | 1 | 2 | 40,0 | 100,0 | 100,0 |
| | Missing | System | 3 | 60,0 | | |
| | Total | | 5 | 100,0 | | |
| HYVÄT | Valid | 1 | 18 | 56,3 | 94,7 | 94,7 |
| | | 2 | 1 | 3,1 | 5,3 | 100,0 |
| | Total | | 19 | 59,4 | 100,0 | |
| | Missing | System | 13 | 40,6 | | |
| | Total | | 32 | 100,0 | | |
| VAKAVARAISET | Valid | 1 | 19 | 38,8 | 73,1 | 73,1 |
| | | 2 | 7 | 14,3 | 26,9 | 100,0 |
| | Total | | 26 | 53,1 | 100,0 | |
| | Missing | System | 23 | 46,9 | | |
| | Total | | 49 | 100,0 | | |
| HEIKKO | Valid | 1 | 5 | 20,8 | 45,5 | 45,5 |
| | | 2 | 6 | 25,0 | 54,5 | 100,0 |
| | Total | | 11 | 45,8 | 100,0 | |
| | Missing | System | 13 | 54,2 | | |
| | Total | | 24 | 100,0 | | |
| KESKIMÄÄRÄINEN KANNA | Valid | 1 | 2 | 22,2 | 100,0 | 100,0 |
| TTAVUUS, ONGELMIA RAH | Missing | System | 7 | 77,8 | | |
| OITUKSEN SAATAVUUDES | Total | | 9 | 100,0 | | |
| SA | | | | | | |

Oletteko yrittäneet tarjota tuotteitanne mutta epäonnistuuneet siinä? 1 = ei ja 2 = kyllä